

ادارة المؤسسات الاجتماعية

راغب أحمد الخطيب





m

m

mohamed khatab

إدارة المؤسسات الاجتماعية

تأليف

راغب أحمد الخطيب

الطبعة الأولى

2012 م - 1433 هـ



رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2011/5/1960)

361

الخطيبه واهب احمد

ادارة المؤسسات الاجتماعية / راقب احمد الخطيبه - المجتمع العربي

للتشريع والتوزيع، 2011

() من

و.ا. 2011/5/1960

الوصفات / المؤسسات الاجتماعية // الوصفات الاجتماعية

• ينقل المؤلف كل الحقوق القانونية عن مطبوعته ولا يعبر هذا المصنف
عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

جميع حقوق الطبع محفوظة

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو

نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر

عمان - الأردن

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means without prior permission in writing of the publisher.

الطبعة العربية الأولى

2012م - 1433هـ



مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع

عمان - وسط البلد - ش. الصفا - جميع الفحوصات التجارية

للفاكس 4632739 ص.ب. 8244 عمان 11121 الأردن

عمان - ش. الملكة رانيا العبد الله - مغزل مطبعة الناصرة -

جميع زعماء حرة التجارة

www: muj-arabi-pub.com

Email: Moj_pub@hotmail.com

ISBN 978-9957-83-065-6 (برسمه)

دلیل و حجت

دلیل و حجت

فهرس المحتويات

الموضوع	المصفحة
مقدمة.....	7
الفصل الأول	
إدارة المؤسسات الاجتماعية.....	11
الفصل الثاني	
المنظمات الاجتماعية وملائتها بالبيئة.....	25
الفصل الثالث	
الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية.....	37
الفصل الرابع	
تصريف الإدارة التربوية.....	65
الفصل الخامس	
المنظريات في الإدارة التربوية.....	95
الفصل السادس	
دور إدارة الموارد البشرية في أمداد الإستراتيجيات التربوية.....	111
الفصل السابع	
أهمية الرئاسة الإدارية في القطاع التربوي.....	127
الفصل الثامن	
الاستثمار في القطاع التربوي.....	149

الفصل التاسع

173	العملية التدريبية في تطوير الموظف الإداري
-----	---

الفصل العاشر

207	طريقة الاعتماد في المؤسسة التدريبية
-----	---

237	المراجع
-----	---------------

مقدمة

إن الإدارة الفعالة هي مفتاح النجاح لأي جهد جماعي، إذ لا بد من وضع الأهداف الواضحة والمحددة للاستفادة من مجموعة الموارد والإمكانات البشرية والمادية والمعنوية المتاحة، لوجود الأموال والأفراد والموارد والمعلومات لا يضمن لنا تحقيق أهدافنا إلا إذا كانت هناك إدارة حكيمة تعمل وفق منهج عملي.

ولذا إن التساؤل ما المقصود بتلك الإدارة؟ وكيف نتأهلها الرواد بالتعريف؟ وهل هي علم له أصول وقواعد محددة، أم فن يعتمد على المهارة والإبداع في التطبيق؟ وما هي المهارات الواجب توافرها في الممارسين للممارسة العملية الإدارية بنجاح؟ وما هي الوظائف التي تمارسها منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها؟

كما يتساءل البعض هل تطرق الفكر الإسلامي لأبعاد العملية الإدارية؟ وما هي الأخلاقيات التي يجب أن يتحلّى بها العاملون في الحقل الإداري؟ لقد وضع هذا الضمير للإجابة على تلك التساؤلات وغيرها مما قد يعنى لندرس الإدارة. وفي ضوء ما سبق يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية:

- تعريف الإدارة.
- وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.
- المهارات المطلوبة لممارسة العملية الإدارية
- عناصر العملية الإدارية في منظمات الأعمال من منظور إسلامي
- أخلاقيات الإدارة

الفصل الأول



إدارة المؤسسات الاجتماعية



إدارة المؤسسات الاجتماعية

تعرف الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها الجهود التي يجب أن تبذل لكي تحقق المؤسسة الاجتماعية الأهداف التي قامت من أجلها، ويكون بذل الجهود بطرق عمية منظمة تسيّر جنباً إلى جنب وظيفة المؤسسة في تقديم خدماتها لمجلائها.

وتعرف آرلين جونسون الإدارة بأنها عملية واسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذوي تنظيم معين يمكن من طريقة خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتعميق الجهود لتسيير بالمؤسسة نحو أهدافها الموصومة.

أما هيلين سيغرز فتعرف الإدارة بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والتخطيط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.

وبالإضافة إلى الخدمة الاجتماعية في تطورها لرعاية الناس وتوفير المون لهم قد ابتدعت من الطرق والأساليب ما يمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها ولقد جاء تطور خدمة المرد كطريقة تسيير من إحساس الخدمة الاجتماعية بأهمية رعاية الأفراد على أساس الخدمة الاجتماعية بأهمية رعاية الأفراد على أساس علمية سليمة.

ويظهر حاجة الأفراد لأن يتواجهوا في جماعات يلتصقون إليها فظهرت في الأفق "خدمة الجماعات" كطريقة ثانية من طرق الخدمة الاجتماعية، وعندما وجد المشغولون بالخدمة الاجتماعية أن المشاكل المجتمعية تؤثر على الخدمات التي تقدم للأفراد والجماعات ظهرت طريقة تنظيم المجتمع مكانها بين بقية الطرق.

والخدمة الاجتماعية كما تعلم تمارس طرقها في منظمات حكومية وأهلية كل هذه المتغيرات أكدت للممارسين أهمية العمليات الإدارية كطريقة معلولة لممارسة الخدمة الاجتماعية ومن هنا أصبح للإدارة نظرياتها ومنهجها ونماذجها في الخدمة.

ولكي تحقق الخدمة الاجتماعية وظيفتها وتحقيق أهدافها فلا بد أن يكون هناك جهود منظمة وتوجيه وإشراف مستمر ومعنى آخر فإنه لا بد من وجود إدارة رشيدة وقيادة حكيمة، وقد أثبت البحوث في الدول التي أصبحت فيها الخدمة الاجتماعية دون جوهرية ضمن نظم المجتمع أنها تعتمد اعتماداً كبيراً على العمليات الإدارية وكلما اتضح كفاءة العاملين وازدياد الأنشطة كلما دل هذا على فعالية العمليات الإدارية. ويلاحظ أن مؤسسات الخدمات الاجتماعية لها طابعها الإنساني حيث أن غاية المسؤولية فيها مصلحة العملاء لذا نرى أن المؤسسات تشكل إدارتها بالشكل الذي يقوي ويلهم الممارس التي تسعى إلى تحقيقه تلك المؤسسات، كما أن وسائلها وأدائها تمتد على فهم السلوك النفسي الاجتماعي لكل من العاملين ومن يقبلون الخدمات.

ولما كانت المؤسسات الاجتماعية سواء أكانت رئيسية في الخدمة الاجتماعية (مثل المجالس المحلية، الاتحادات بأنواعها) أو منظمات مظيفية، (مثل المستشفيات، والمدارس) فإنها تدين بنفس القيم والمبادئ المعمول بها في الخدمة الاجتماعية وهذا بالتالي يفتح العمليات الإدارية أن تتميز أيضاً في إطار هذه القيم والمبادئ ومن أهم مبادئ: حتى تقرير المصير، مبدأ الموضوعية، مبدأ المسؤولية الاجتماعية، ومبدأ السرية والاحترام، والتقبل والمشاركة وغيرها من مبادئ الخدمة الاجتماعية.

أهمية الإدارة للمجتمع .

1. المنظمات التي تعمل من خلالها الخدمة الاجتماعية لتناج مجتمعي،

بمعنى أن فهمها أصلاً هو استجابة لحاجة أو لتحقيق هدف معين في المجتمع وبالتالي نشاطها جزء من قطاع يضم منظمات أخرى من نوعية خاصة تعمل في نشاطات مترابطة وهذا القطاع هو بدوره جزء من المجتمع الكلي، فالمنظمة إذا لا تقوم مجرد الوجود ذاته وإنما تنشأ كأداة للمجتمع في تحقيق هدف مطلوب بهم المجتمع .

2. الإدارة مسؤولة عن صلاحية البيئة وصيانتها،

وهذا يعني أن الإدارة لا يتجنب في نشاطها ما قد يتركب البيئة ويضر بها ويسبب تلوثها أو يسمم مواردها فقطع وإنما تراعي أن تفعل ما يساعد على تحسين البيئة وتنمية مواردها وترشيدها استعمالها

3. الإدارة مسؤولة عن انعكاسات قراراتها على المستقبل،

بمعنى أن لعش الإدارة الفد وتقوم بحمايتها على أساس من التنبؤ الواقعي الاستقائي على المستقبل واحتمالاته ثم تقدر احتمالات النتائج المباشرة أو الحاذية والانعكاسات غير المرغوب فيها لما قد تنتج من مشكلات اجتماعية أو غير اجتماعية ثم تحاول أن تمنع حدوثها بإجراءات وقائية أو على الأقل تضعف من تأثيرها .

4. التغيير الاجتماعي مسؤولة أساسية للإدارة،

أن وظيفة الإدارة التحديد، بمعنى أنه على الإدارة أن تعمق من بصيرتها وتؤم بالتجديد كمنها لأن بدون أن تطور الإدارة نفسها وتحسن أساليبها وإنتاجها وبوسائلها وإدارتها فإنها لا تضمن أن تحقق أهدافها أو حتى أن تستمر إذا ثبت عن وضع محين ومن ما كحل عن الإدارة أن تتركز أقام جديدة وتعمل على منق توقعات مستقبلية وإشباع الحاجات جديدة، وملاحظ أن منظمات الصناعة

الكبرى تمثل مؤسسة جنرال إلكتريك، وإيلسون وإدارة صحة والتعليم والرعاية الاجتماعية بالولايات المتحدة من الهيئات التي تقيم مراكز للأبحاث الإدارية التي تساعد على تحقيق النجاح وهذا يعني أن عصر، والمقرع، الضرر، حتى محله عصر المنظمات المخترعة بأسلوب فريق العمل وأصل الأجزاء التكنولوجية المستحثة ما يؤكد نجاح النظام الإداري في تغيير ثورة العصر التكنولوجية.

5. الخلق بالتجاهات نمو التكنولوجي مسؤولية الإدارة

إن ترشيد الإدارة يقتضي بالضرورة نقطة الإدارة العليا وقهرتها على استيعاب ديناميات التكنولوجيا وقولع اتجاهاتها وتطورها والاستعداد للاستعداد مما قد النمو التكنولوجي فضلاً عن محاولة التدخل في الزمان والموقف المناسب لتوجه للحك الديناميات في مسارات وإيقاعات معينة لتحقيق ثورة حقيقية سواء في مجالات العلوم والمصرف أو في أساليب الاتصال أو القيم التنظيمية أو الأساليب التخليقية ويمكن ذلك فإن من الأهمية بمكان محاولة التنبؤ بما يوسع يحدثه هذا النمو أو تحكم الثورات من تميزات محتملة في المجتمع ومتى وأين ولن، وذلك استجابة من المجتمع لهذا النمو مع تقديم حجم ونوعية تلك الاستجابات بأعلى درجة ممكنة من الوضوح والشفافية

6. الإدارة هي العنصر الدينامي ومصدر الطاقة الأساسية للمنظمة:

1. الإدارة حد عناصر الإنتاج؛ فإذا رجعنا إلى الفكر الاقتصادي نجد أنه يحدد عناصر الإنتاج التقليدية أربعة عناصر هي:

(1) الطبيعة.

(2) رأس المال.

(3) العمل

(4) التنظيم والإدارة

فالإدارة هي التي تعطي الحياة للمنظمة بمعنى أنه إذا توافر لديها الآن،

الأراضي والمواد الخام الطبيعة.

الأموال والمقاولات عنصر رأس المال.

جماعة البشر. .. عنصر العمل.

ولا يعني هذا أن قيام أي مشروع أو نجاح أي منظمة يحدث بتوافر هذه العناصر فقط ولكن وظائف الإدارة هي التي تحرك هذه العناصر لكي يحدث الإنتاج يجب توافر عنصر الإدارة والتي يسمي وجود التنظيم والتنسيق والتوجيه والتدريب... الخ.

7- الإدارة وظيفة اجتماعية يمكنها مواجهة مشاكل الندرة،

مفهوم الندرة: هي أجرة تمنى أن الموارد المتاحة في أي مجتمع من حيث النوعية والكم دائما وأبدا تجددها في أي زمان أو مكان أقل من حجم ونوعية احتياجات المجتمع، جماعات وأفراد ويمسور الاقتصاديين هذه الظاهرة بالمالمة بين الموارد والاحتياجات في الشكل الآتي

الموارد المتاحة في المجتمع واحد صحيح

الاحتياجات المتزايدة

ويرى الفكر الاقتصادي أن ظاهرة الندرة هذه هي التي تجعل للمورد قيمة تبادلية.

والندرة مسألة نسبية بمعنى أنها ظاهرة يماضي ملها كل مجتمع وكل فرد لأن من درجة لمعامله ليست واحدة وهذا بمعنى أن حجم الظاهرة وشدتها يختلف من مجتمع إلى مجتمع ومن فرد إلى فرد أي أنها نسبية.

والندرة سبب أساسي في نشأة الإدارة فمثلا لما كان الهواء موردا متاحا لمعظم من حاجة من النهر إلى كل مكان وزمان لذلك لم يكن في حاجة يوما

إلى منظمات تسير عن تسييره وتوجيهه إلى أي لم يكن بحاجة إلى إدارة لكن عندما المجتمع مؤخرًا إلى الخطر الذي يهدد مقاومة هذا المورد متبجبة التلوث الذي أحدثه أما بعد ضربه وغير في تركيبته وهو الضرر والخطر الذي يتزايد يوم بعد يوم بسبب التقدم الصناعي والسليبي وانحجار السكاني والتكنولوجيا والذي يلحق إلى الجو بعوامده من الأبخرة وقلوث المياه هذا كله وغيره دفع إلى أن تظهر هيئات ومنظمات الممثل من محاولات الوقاية من أثار التلوث بمعنى مواجهة هذه المشاكل لتؤخر من وقوع النشرة المتوقعة في الهواء الصحي الصالح لمعيشة الإنسان وكانت قمة هذه التنظيمات إنشاء منظمة تابعة لهيئة الأمم تعالج مشكلة تلوث البيئة ومماثلها فقط يوضح لماذا ترى أن الأصل ونشأ الإدارة يرجع إلى مشكلة النشرة القائمة في كل مجتمع

أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

الخدمة الاجتماعية مهنة مؤسسية:

- 1 بمعنى أنها لا تمارس إلا داخل مؤسسات حكومية أو أهلية وبالتالي وهي منظمات تحقق أهدافها من خلال التطبيق السليم النواهي والأنساب والإدارة الحديثة ولذا فالأخصائي الاجتماعي لا يمارس المهنة إلا من خلال منظمات خاصة بالخدمة الاجتماعية أو منظمات مضيقة ومن هنا تكاف أهمية معرفة كيف تدار المؤسسات كعملية وطريقة منهج أساسي في الخدمة الاجتماعية.
- 2 الأخصائي الاجتماعي له دوره ضمن الفريق التنظيمي للمؤسسة وهذا يعني أن يمارس دوره ضمن مجموعة من الأدوار وهو لكي ينجح لابد وأن يدرك ويتصرف على ديناميات وميكانيكيات العمليات الإدارية في المنظمة وأسس بنائها التنظيمي فضلا عن حدود مسئولياتها وسلطاتها وموقعها بالنسبة لمسؤوليات وسلطات الآخرين.

والعمليات الإدارية ضرورة لقيام المؤسسات الاجتماعية التي يعمل بها
الأخصائيين الاجتماعيين

تقوم المؤسسات الاجتماعية الحكومية في ظل المجتمع المصري بالنصيب
الأكبر نحو توفير الرعاية الاجتماعية للمواطنين أم المنظمات الأهلية (الخاصة)
فإن إمامها الحال متمتع في ملء الفراغ في الخدمات التي تقوم بها الحكومة أو
التي تجسم للمؤسسات الحكومية من القيام بها على ألا ينشأ هناك تضارب أو
زوال في مبدأ "الجود" ويسبب الأموال تأخذ العلاقة بين المؤسسات الحكومية هكذا
أي كثر الأشكال الآتية،

1. تقوم المؤسسات الحكومية بحرق الإشراف والتوجيه بالنسبة للمؤسسات
الأهلية للتأكيد من حسن قيامها بأعمالها وحيود الفواحد المطلوبة.
2. تقوم المؤسسات الحكومية بالتخطيط ورسم السياسات وتحديد المستويات
المنقبلة للخدمة وترك للمؤسسات الأهلية مهمة التنفيذ.
3. تقوم المؤسسات الحكومية بصرف إعانات للمؤسسات الأهلية التي تعينها على
العمل وتحقيق أهدافها.

تضع المؤسسات الحكومية النموذج الذي يعتد به بأن تمشي مشروعات
نموذجية وتقدم المؤسسات الأهلية وشجعها على المشاركة

وجدير بالذكر أن تعرض الأهم الحوائب التي تقوم بها الإحصائي عند
عمله بالمؤسسات الحكومية والأهلية.

أولاً من حيث وضع العناصير ووضع البرامج:

يحدد التسييس العامة للمؤسسات الحكومية لتسييرات أو قرارات حكومية،
أما المؤسسات الأهلية يتحدد سياستها الجماعية العمومية أو مجلس الإدارة في
حدود القوانين التي تنظم عملها وفنائها ما تجد الأخصائي الاجتماعي في موقع
رئيس في هذا تهيك وتصح هنا في المؤسسات الاجتماعية مثل المستشفيات

والمعارض ووحدة الضمان والمؤسسات لتابعة لوزارة الشؤون وفي أحوال كثير تجده يقوم بوظيفة المدير المنفذ أو أمين سر مجلس المؤسسة أو رئيس اللجنة وبالتالي معرفته بالعمليات الإدارية من خلال الهيكل التنظيمي تعتبر هامة للغاية بالنسبة لعمله.

ثانياً: من حيث التمويل.

تمول المؤسسات الحكومية من الضرائب وقرصن لها اعتمادات في ميزانية الدول أما المؤسسات الأهلية يتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهبات هذه عملية يجب أن يلم بها الأخصائي الاجتماعي جميعها بل يمانعها كما في عمله.

ثالثاً: من حيث عمليات الإدارة والمالية.

تتميز المؤسسات الأهلية بأن نظم إدارتها وطرق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين تختلف من المؤسسات الحكومية والقواعد ونظم تخضع القوانين عامة وقواعد ورقابة أكثر مرونة من المؤسسات الحكومية، بينما المؤسسات الأهلية هي التي تشرع اللوائح والنظم التي تلائمها بنفسها وتستطيع أن تقب وتعدل من هذه اللوائح والنظم كلما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية - بكل هذه القواعد والنظم ضرورية لتسهيل عمل الأخصائي الاجتماعي بل أنه أحياناً يكون مشاركاً في اتخاذ القرار بشأنها أو تنفيذها أو إلغاها.

وخلالمة القول، أن للإدارة علاقة مباشرة بالخدمة الاجتماعية وهذا دور أساسي في كافة المؤسسات لا سيما التي تتناول عمليات خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع ولزاد أهميتها في مؤسسات تنظيم المجتمع (سواء حكومية أم أهلية) نظراً لأن الإدارة تتناول من جانبها عنصر التنسيق بين نشاطات المؤسسات وغيرها من المؤسسات المرتبطة بنشاطها في سبيل تكامل الخدمات ومنع المعارض والاندراج، كما أنها تضمن توافق نشاطات المؤسسة مع ظروف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أما تنظيم المجتمع فمهمته في

ذلك محتلمة ولكهنا قريبة الشبه في طبيعتها بمهمة الإدارة حيث يعمل تنظيم المجتمع على توافق جهود كافة منظمات أفراد البيئة في مسار واحد نحو تحقيق أهداف المجتمع.

الإدارة المعاصرة، الإدارة بالأهداف

في جمهورية مصر العربية ظهر اهتمام الدولة بتطبيق منهج الإدارة بالأهداف (أحير) في السبعينات فقط، عندما لمست الحكومة محض مظاهر التسيب واللامبالاة، وما يستتبع ذلك من ضرورة توجبه الإدارة نحو أسلوب يحفز العاملين، 'د'. الرقابة النائية والتشجيع بالمسؤولية نحو أهداف محددة مرسومة ومتفق عليها مقدماً بحيث يمكن مساءلتهم عن مدى نتائج تحقيقها وبحيث تؤدي هذه المسائلة إلى الثواب الملازم للنجاح والتفوق إلى العقاب الرادع عند التراجع في تحقيق الأهداف.

والإدارة بالأهداف ليست نظرية وإنما يمكن تسميتها منهجاً أو أسلوباً أو أسلوباً أو طريقة لأنها لا تتعارض مع الوظائف التي رسمتها نظرية الإدارة التقليدية ولا تعارض مع الإدارة متوجبه دوافع السلوك كما رسمتها نظرية السلوكية، ولا مع تطبيقها العلوم البهنية كما رسمتها النظرية الحديثة في الإدارة، وإنما هي باختصار عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من جوانب نشاط مع المحدد الواضح المسؤوليات (هدف كل وظيفة) ومع إطلاق حرية العاملين في ممارستهم لتحقيق تلك الأهداف في إطار اختصاصه وهدفه المحدد دون التقيد بالنظم والبيروقراطية وتقليدات اللوائح والتعليمات، ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

هذا هو باختصار أول تفكير للإدارة بالأهداف جاء به أحد علماء الإدارة في عام 1955 واسمه دوسكر عندما تحدث في كتابه بممارسة إدارة الأعمال، كما أسماها (الإدارة بالأهداف) حيث ذكر أن أسلوب الإدارة الفعال هو الذي يروج جهود الأفراد في جهت متكامل وموجه ناحية الأهداف الكلية التي اشتركوا في

وصمها ووافقوا عليها والتمروا بها، وعلى أن يسير عملهم بأعلى كفاءة وبدون تصارب أو احتكاك أو ازدواج وإن يتم ذلك على أساس عمل الفريق وخلال الرقابة الدائمة محل الرقابة الخارجية.

أهداف الإدارة بالاهداف:

كان اهتمام دروجكر أكثر تركيزاً على إدارة الأعمال في مجال التجارة والصناعة، وراي أن للإدارة بالأهداف أصبحت في ذلك ضرورية على اعتبار أن المشروعات الحديثة أصبحت تتصف بثلاثة خصائص رئيسية تقتضي ذلك وهي

1. التخصص هو الصفة الغالبة في المشروعات الحديثة، ولذلك يجب تنمية الفرد ذاته حتى يمكن للمشروع أن يجري التقدم والتطور الحديث، وتبع حماس الفرد للتنمية الذاتية من شعوره بالمسؤولية نحو هدف وتعرضه للمحاسبة - هذا إلى جانب اهتمام منهج الإدارة بالأهداف بعملية تخطيط الأهداف الفرعية بصورة متكاملة في إطار الهدف الرئيسي، وذلك لتحقيق التنسيق والتكامل بين المتخصصين وبين سائر الأفراد حتى في أدنى المستويات التنظيمية.

2. كلما كان الأسباب الحقيقية لتصرفات الرؤساء أو تعديل لوامرهم كافية على الرؤوسين كلما انشغل الرؤوس من فعلية بالتفكير حول تفسير تصرفات وأوامر الرؤساء والإدارة بالأهداف تساعد على حل هذه المشكلة تركيز اهتمام الأفراد ورؤسائهم على العمل الذي سيجاسون عليه وليس على أوامر الرؤساء وتصرفاتهم.

3. الإدارة بالأهداف تتبع اشتراك الرؤوسين مع رؤسائهم في وضع الأهداف واشترائهم أيضاً في المسؤولية لأنهم يحاسبون على تحقيقها مع إعطائهم السلطات والحريات المناسبة

تطبيق الإدارة بالأهداف :

يعتمد منهج الإدارة بالأهداف على الامس التطبيقية الآتية:

- 1 وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام بالتفصيل والتحديد والوضوح إلى الجانب هدف كل من وحدات المنظمة وهدف كل من العاملين (الأعمال المطلوب منه أدائها على وجه التحديد من حيث الكمية وال جودة والتوقيت)
- 2 اشتراك كل عامل في وضع الخطة وعلى الأخص خطة نشاطه والاتفاق معه مقدما على معيار النتائج الذي سيحاسب بموجبه أسلوب المحاسبة
- 3 النهوض بمستوى المهارات والاهتمام بالتمديد في تسهيل رفع مستوى الأداء.
- 4 الإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنميد، تشجيعا للرعاية الذاتية، وفي سبيل خلق روح الإخلاص والرغبة في الإنجاز وفرض من الشعور بالحرية مدفوعا في بلدي الأمر بنظام المحاسبة النهائية وتعسير الأجر والمكافآت على أساس نتائج المحاسبة.

وهناك خاتمة تطبيق برنامجي التالي :

- 1 تحديد الهدف العام وأهداف الأفراد تحليل دقيقا قابلا للمحاسبة
- ب. تقرير معيار محدد متقن قدر الإمكان لقياس النتائج.
- ج. تحديد المسؤولين الذي سيتقنهم باستخدام ذلك المعيار بحيث يعكس الاعتماد على حكماءهم ومنطق نتائج القياس.

التطبيق غير جماعية مصدر العزوبة :

1. الإدارة بالأهداف ستتقضى على التسبب وعدم الانضباط والتواكل ويعطيل الأعمال، لأنها ستطالب وتحاسب الأفراد من تحقيق نتائج معينة في اوقات معينة
2. الإدارة بالأهداف تهتم بالعائد والأرباح وتعمل على زيادتها

3. تحقيق الرقابة الداخلية كبديل عن الرقابة الخارجية التي لم تحقق الهدف من وجودها
4. تشجيع الابتكار بما تتيحه من حرية للأفراد في التصرف في إطار قواعد عامة.
5. تقضى عدم الرغبة في تفويض السلطة أو قبول المسؤولية حيث يعتبر التفويض واللامركزية من أسسها.

الفصل الثاني



المنظمات الاجتماعية وعلاقتها

بالبيئة



المنظمات الاجتماعية وعلاقتها بالبيئة

المنظمة الاجتماعية:

مفهومها وفلسفتها، يعرف جون جارس المنظمة الاجتماعية بأنها تجمع إنساني ينظم فيه الأفراد ليشاركوا في تحقيق هدف مشترك لكن منهم دور ومسؤولية.

ولقد أشرت دراسات العالم "وليت باكي" التي أجراها هو ومجموعة من الباحثين في جامعة بيل بأمریکا حول الأساليب التي يتلاءم بها كل من الفرد والمنظمة بما يتفق وحاجات الآخر أن،

- المنظمة مجموعة من الأفراد
- الأفراد يتعاونون في حل المشكلات في فترة زمنية معتمدين على أنفسهم في الوصول إلى لحل.
- يستخدمون موارد أساسية بشرية وطبيعية ومسوية .
- لتحقيق أهداف فردية أو جماعية أو مجتمعية.
- من طريق سلوك منظم لعمليات أساسية أو لأموار متداولة.
- وذلك بطرق وإجراءات خاصة .
- وفي ظروف طبيعية واجتماعية.

ويخلص باكي أيضا إلى المطابقة بين الفرد والمنظمة حيث يرى أن الإنسان بيولوجي، نفسي، اجتماعي، وروحي.

وكلها جوانب مترابطة ومتكاملة لا فواصل بينهما وما ذكرناها إلا لتسهيل التركيب الإنساني إذا أردنا أن نستفيد بما في الإنسان من طاقات فلا بد أن نشبع فيه حاجاته الأساسية (مثل الأكل والشرب والملبس والسكن، والتعليم... إلخ) ثم نحيطه ببيئة اجتماعية ملائمة (أي توفر له ما تسميه بالتوافق الاجتماعي) أي تجعله في جو يشعر فيه بالرفاهية حيث يتم التوافق

بين الفرد مع البيئة، كما تتكون المنظمة من جماعات يعمل متحالوة على تحقيق أهدافها .

وهذه الخصائص المميزة للمنظمة والفرد تؤدي إلى الفكرة الرئيسية لعملية الاندماج وكلا من الفرد والمنظمة شديدا الحركية، لأن كلا منهما يحاول التعبير عن نفسه ويحقق أهداف معينة، فيسعى الفرد للانضمام للمنظمات ولأن نفس الوقت يعمل على تحقيق ذاته وتحقيق احتياجاته ويعتبر الأسلوبان في عملية الاندماج في المنظمة

وينشأ من عملية الاندماج لفرد دور في تحقيق الفرد ذاته ويصبح له مكانة معينة.

ولكما زادت فعالية اندماج الأفراد في المنظمة كلما كانت المنظمة أقدر على تحقيق أهدافها .

اتجاهات المخططين نحو المنظمات :

أولاً : اتجاه المخططين بالمناخية البنائية :

من أهم المعاء الذين اهتموا بدراسة المنظمات من خلال البنائية سبشور وفير وارسوتز ومسوفيك، وهم جميعا يشتركون فيما بينهم في اعتبار المنظمة تجمع بشري ينشأ بنية الاستمرار والدوام من أجل تحقيق أهداف معينة، وهم يقسمون وجهات نظرهم إلى ثلاث اتجاهات فبعضهم يراها على أنها أداة لتحقيق أهداف معينة والبعض الآخر ينظر لها على أنها بنية هدف ذو هدف والجموعة الثالثة تنظر للمنظمة على أنها نسق اجتماعي له وظائفه وأي كان اتجاه المؤيد لهذا الاتجاه فإنهم يهتمون بمستويات العمل وجماعته وتدرج السلمة، كذلك دراسة المقيروا السحلية كالاتصال والعلاقات العامة.

ثانياً المنظمات من وجهة نظر السلوكيين:

لنظمات في رأي علماء السلوكيين أنها عبارة عن بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد أو يعملون فيها، ومن خلال هذا فإنها تؤثر على سلوكهم وشخصيتهم، كما أن العاملين داخل المنظمة يؤثرون على بعضهم البعض، ويلاحظ أن الأفراد في بناء المنظمات داعمي التفسير والشرح لسلوكهم كما أنهم يقيمون بومي ويدون وعي تأثير الانتماء إلى المنظمات ومدى تأثير المنظمة عليهم

ويقول الدكتور صلاح جومر من أصحاب النظريات، أن سلوك الإنسان داخل المنظمات تنتج عن ثلاث مجموعات من المتغيرات المجموعة الأولى منها هي مجموعة العوامل الفردية التي تتعلق بالفرد والمجموعة الثانية ترتبط بالجماعات الصغيرة التي تتكون بصفة داخل المنظمة الرسمية وتكون سبباً في نشوء ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي أما المجموعة الثالثة من المتغيرات فإنها تتضمن عوامل تشمل اتصالاً مباشراً بالتنظيم الرسمي

هذا وسوف نتعرف لهذه الموضوعات في شيء من التفصيل حين نخرج ومثاقف الإدارة في الفصل القادم.

ثالثاً: المنظمة من نظر الصنعيين بالواقع البيئي:

ومى أهم الذين اهتموا بدراسة المنظمات من حيث تأثير البيئة بيها وأثرها بها العالم بلنديك وقد استحدث النظرية البيئية رغم حداثة على جزء كبير من اهتمام العلماء المعاصرين، بعد أن أهمل العلماء التقليديون العوامل البيئية والسلوكية في دراساتهم.

وينظر أصحاب النظرية البيئية إلى المنظمة على أنها كيان داخلي كيان آخر أوسع ويكادون يجمعون على أن الحد الماصل بين ما هو منظمة وما هو بيئته إنما هو خط اعتباطي يكاد يمحى في بعض الأحيان، وقد عبروا عن

هذا في بحوثهم وكتاباتهم فاهتم البعض بتحليل العلاقة بين المنظمة والإطار الثقافي أو البيئة الثقافية التي تنشأ فيها من حيث التركيب السكاني والعمري وطبيعة الجور والموارد ومستوى التعليم الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ .

واهتم البعض الآخر بدراسة العلاقات بين المنظمات وبعضها البعض وتتأثر المؤسسات والمنظمات البيئة التي تعيش فيها وتأثيرها فيها يصبه إلى حد كبير تفاعل الإنسان مع أسرته والوسط الاجتماعي الذي ينشأ به . والمنظمات التي لا تتفاعل للمؤثرات البيئية سرعان ما تمزق نفسها عنها وتصبح كالحسم الغريب فيه وغالبا ما يتخنى عليها بسبب هذه العزلة لأنها بذلك تفقد أهم مقومات وجودها وأهميتها وهو الاستجابة لاحتياجات البيئة.

المنظمة وأثرها على المجتمع :

تؤثر العوامل الإيكولوجية في المنظمات سواء كانت أهلية أو حكومية وكما أن الإنسان يتأثر البيئة نتيجة تفاعله، فيظهر اثر ذلك على سلوك وتصرفاته، فإن المنظمات تتأثر أيضا بالعوامل البيئية التي تنشأ منها .

ومن المعروف أن المنظمة تنشأ في المجتمع نتيجة لشوء حاجة أساسية فيه فيكون وجود المنظمة بقصد إشباع تلك الحاجة ومعنى هذا أن حيلة المنظمة في المجتمع تتوقف أساسيا على مدى وجود حاجة اجتماعية معينة من ناحية وعلى مدى توفيق المنظمة في تخصيص أعمال او خدمات بداتها لتعترق إشباعا لتلك الحاجات الاجتماعية

والمنظمة تتمتع من البيئة التي تنشأ فيها وفي نفس الوقت تصديها بأعمالها وأنشطتها، وما دامت المنظمة تعتمد اعتماداً كلياً على البيئة في حياتها وفي تقدمها فإنها تجد نفسها في حاجة ضرورية إلى:

1. حماسية هائلة باحتياجات البيئة.

2. تجلوب قوي مع هذه الاحتياجات.

والأهم من ذلك، والتجلبوب عنصران مرتبطان ارتباطاً وثيقاً، ولا فني لأحدهما عن الآخر لكي يستطيع المنظمة أو تحقق هدفاً معيناً وضرورة حماسية المنظمة للبيئة وتحتويها مع الحاجات الاجتماعية إنما هي ضرورة دائمة تستدعي ديماميكية العمل الإيجابي ويؤدي هذا إلى حركية دائمة من جانب المنظمة ماضية إلى التطور في سبيل الفضل لتحقيق الأهداف.

وهناك تلازم بين حركية المنظمة مع حركية المجتمع ينشأ عنه دير بينهما ويؤدي هذا التلازم إلى تفاعل بين الأفراد وأهداف المنظمة والبيئة ويعتمد كل منهما على الآخر في سبيل تحقيق الأهداف.

ومن المعروف أن الظروف البيئة المحيطة بالمنظمة تتكون من عدة أنواع فهناك البيئية الأساسية والاقتصادية والطبيعية أو المادية والفنية أو التكنولوجية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والفنية والعقالية.

وتؤثر هذه الأنواع جميعها على أهداف المنظمة وسياساتها وحطتها وأساليب عملها وتقائجها.

فمثلاً البيئة الاجتماعية والثقافية أي ثقافة الناس وأفكارهم ووجهات نظرهم والقيم والمبادئ التي يقومون بها تؤثر على أهداف المنظمة وسلوك العاملين بها والمبادئ التي يقومون بها وبالتالي فإن المنظمات الاجتماعية تتأثر بأفكار معينة غير التي تتأثر بها منظمة تعمل في الحضر أو منظمة تعمل في مناطق قارية لا اختلاف ثقافة كل منهما ومنظمة تعمل في مجتمع متحلف

تعرض لقيم ومبادئ غير التي تتأثر بها منظمة أخرى في مجتمع متقدم وذلك لاختلاف احتياجات وتوقعات العملاء في كلا المجتمعين.

وبناء للمنظمات يؤثر في دورها فالنظام المفتوح وهو ذلك النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية وبؤثر فيها هو اسبب النظم التنميه الريفيه حيث تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة سواء من العملاء أو المتطوعون أو الأفراد الماديون أو وسائل التحويل، كما تعتمد في خبراتها واساليب وإعمالها على ما يتوفر في هذه البيئة من موارد وهي كذلك تعطي مخرجاتها للبيئة فتقدم الخدمات للأفراد والمجتمع

والمنظمة المفتوحة تستجيب للمؤثرات من حولها بشكل ايجابي في تلقي المؤثر وتقصره ثم تستجيب له بأن تكيف معه أو تغييره أو تعديل فيه أو تنقش خدمة جديدة إن تلقي مزيج معين وحتى إذا قامت بالمجتمع بالمنظمة أخرى لها نفس الأعراض فإنها في هذه الحالة تعير في أعراضها مما يتلاءم من احتياجات المجتمع

وكما تتأثر المنظمة بأفكار العاملين ووجهات نظرهم ودوافعهم في أيضا تؤثر تتميز بالتأثير والأخذ والعطاء والإفادة والاستفادة فهو من البيئة ويصب فيها ويميش فيها ومسا ولها .

وفاعلية الإدارة أساسية في حياة المنظمة ودرجة تحقيقها للأهداف في الإدارة إذا اقتعدنا الفاعلية فسوف نجد منظمة بلا روح ويقدر درجة الفاعلية يتحدد درجة حياة المنظمة ونحقيقها للأهداف.

وللك الفعالية وأثارها لا تسم إلا من طريق لاتصالات وأفضل الاتصالات هو ما كان في اتجاهين إلى السنة ومن البيضة إلى المنظمة

وأي منظمة ناجحة لابد أن تتميز بالآتي:

1. أن تسعى المنظمة إلى توفير النواحي الاجتماعية مع أفراد المجتمع
2. أن تعمل المنظمة على زيادة فعالية إدماج الأفراد في المنظمة
3. أن يكون إنشاء المنظمة لمواجهة حاجة أساسية في المجتمع.
4. أن تتميز المنظمة بالحساسية الفائقة باحتياجات المجتمع ثم عليها أن تتجاوب مع هذه الاحتياجات.
5. أن تسمح نظمها بالانفتاح على المجتمع وتعمل فيه.
6. أن يوجد بها نظام سليم للاتصالات والعلاقات العامة.
7. أن تضع المنظمة سياسة عادلة للأجور والحوافز وتدريب والإشراف والتوجيه

ويشكل اللكويون الداخلي للمنظمة:

- التنظيم الرسمي: وهو التنظيم الذي تقر من الإدارة العليا ويتمثل في قانون المنظمة ولوائحها وقواعدها وتعليماتها وتصميم الهيكل التنظيمي وهو النظم الذي يحكم علاقات العاملين ويوجه سلوكهم ويوزع أدوارهم ويحدد اختصاصاتهم وسلطاتهم ومسؤولياتهم وتحديد قنوات الاتصال وتقويم أعمال العاملين وترقيتهم.
- النظم غير الرسمي: ويشمل اتجاهات العمل ووجود هذه الجماعات في التنظيم وما لهم من انطباعات ومشاعر وعلاقات يخلق منها صورة من العلاقات لا ينص عليها في التنظيم الرسمي وتسمى هذه العلاقات غير الرسمية أي غير المنصوص عليها بالنظم غير الرسمي ارتفعت الروح المعنوية للعاملين ويكون هذا هو الوضع الأمثل للتنظيم.
- الأدوات والتكنولوجيا ويقصد بها طرق العمل الفنية وكذلك الأدوات أو الآلات المستخدمة لأداء العمل حسب مجال تخصص المنظمة.

- الإدارة: وتعتبر العقل الذي يسيّد النظام ويصدر القرارات ويرسم الخطط ويحم علاقات الأفراد ويوجه الطاقات والقدرات لبلوغ الأهداف المحددة ومراقبة سير العمل وتقويم النتائج.

والإدارة ثلاث مستويات:

(1) الإدارة العليا

(2) الإدارة الوسطى.

(3) الإدارة تنفيذية.

هذا ويجب أن تتعاون الثلاث مستويات في تحقيق أهداف المنظمة.

أهم السابح المملح بهاجج المنظمة.

تتطلب عمليات تنظيم للمنظمات نوع من البناء والتنظيم الاجتماعي، كما أن الهمه أو المشكلة أو المشروع الذي تسعى إليه سوف يتم التكامل منه من خلال مجموعة من الناس في شكل لجنة، أو مجلس أو لجنة مفوضة أو أي شكل آخر من أشكال التنظيم وهذا التنظيم قد يكون رسميا يجعل اسمها مسجلا ومشهورا وله مكاتب ومواقف من الموظفين، أو قد يكون غير رسمي ويشمل بعض الأشخاص الذين يتقابلون في أحد النوادي أو في أحد الفصول المدرسية، ولكي يكون هناك شكل للمنظمة يتم من خلالها توجيه أهداف وجهود أشخاص يعتبرهم الأمر فالسلوك والبناء والطريقة التي سيتم بها العمل من خلال المنظمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين في الخدمة الاجتماعية وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الأجزاء القادمة.

مبدأ والمفهوم أهم المعايير التي لها صفة طليح في العنصرات

في الأثر

- عدم الرضى عن الأحوال الموجودة في المجتمع يدعم نمو المنظمة.
- يجب أن يركز عدم الرضا ويوجه من خلال التنظيم والتخطيط والممس فيما يتعلق بمشاكل محددة
- يجب أن يشترك المجتمع بشكل كبير في المنظمة التي تمهد أو تسند علاج مشاكل المجتمع
- يجب أن تشترك المنظمة (القادة الرسميين وغير الرسميين الممثلين للجماعات المرمية الرئيسية في المجتمع والملة ولين من جانبها)
- يجب أن يكون لدى المنظمة أهداف وطرق مميزة للإجراء تتنوع بدرجة عالية من قبول.
- يجب أن يتضمن مرشحات المنظمة بعض الأنشطة ذات الطابع العاطفي.
- يجب أن تسمى المنظمة إلى الاستفادة من النوايا الطبية الظاهرة والكامنة والتي تكون موجودة بالمجتمع.
- يجب أن تنمي المنظمة خطوط اتصال نشطة ومؤثرة خلال المنظمة وبين المنظمة والمجتمع.
- يجب أن تسمى المنظمة لمساعدة وتقوية لجماعات التي تجمعهم مع بعضهم البعض في عمل تعاوني.
- يجب أن تكون المنظمة مرنة في إجراءاتها التنظيمية دون أن توقع الفوضى في روتينها المظم لتتبع القرار
- يجب أن تطور المنظمة طريقة للتحرك بالنسبة لعمسها الذي له صلة بالظروف الموجودة في المجتمع.
- يجب أن تسمى المنظمة لتنمية القادة المؤثرين.
- يجب أن تنمي المنظمة لعمسها احترام وقوة وإبابة وعيية في المجتمع.

الفصل الثالث



الهيئات الاجتماعية الأهلية

والحكومية



الهيئات الاجتماعية الأهلية والحكومية

لتطوير ادارة الهيئات الاجتماعية في مصر

لم تختلف حركة الإصلاح في مصر من غيرها من الدول حيث قامت بدعوة من المصلحين الدين شعروا بحاجة للبلاد إلى جهود كثيرة لحل المشاكل الاجتماعية التي يتعرض لها الافراد والجماعات والمنظمات فكان لا بد من ظهور هيئات تعمل في هذا الميدان وتتكفل بتنفيذ بعض برامج التنمية والرعاية الاجتماعية، وقد تطورت هذه الهيئات تبعاً للتطورات الفكرية التي سادت البلاد، فكانت جهودها في مبدأ الأمر تتركز في تملق شيق لا يتمدى بتوزيع المعونات المالية (الإحسان) في المواسم والأعياد، ثم تطور هذا الاتجاه وصاحبه قيام الخدمات الدينية بإنشاء المساجد ومراكز العبادة، والقيام بالوعظ والإرشاد والتعليم الديني، ونتيجة للاتصال الأوسع بالعلمية في العالم المعاصر وعودة الكثير من المهجر من الخارج بمدقهم على حركة الفكر العالمي وتجاهله في ميادين الخدمة الاجتماعية المختلفة، بدأ في الظهور نوع من الخدمات المتخصصة في قطاعات الصحة والرعاية الاجتماعية وتنمية المجتمعات المحلية في الريف والحضر، وإعنداد وتدريب الأخصائيين الاجتماعيين، ولم يكن من المستطاع تقسيم هذه الخدمات إلا من طريق هيئات تتولى هذه المسؤولية فأنشئت الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية منذ بداية القرن التاسع عشر، وعلى وجه التحدي في عام 1821 وصرت هذه الهيئات بعدة تطورات، وأردهرت بعد ثورة 1919، وكثر هدفها وتضاعف نشاطها وزاد إقبال المتطوعين على الانضمام إلى عضويتها، غير أن هذا النشاط الاجتماعي كان يفتقد الركائز العلمية والمنية لتوجيه والإشراف عليه والتخطيط له، مما دعا هذه الهيئات إلى التمكنير جدياً في إنشاء المعاهد الخاصة لإعداد الأخصائيين الاجتماعيين، ويعتبر عام 1937/36 علامة من علامات الطريق

عندما تفرغ الخدمة الاجتماعية في مصر، فقد انشأت في هذا العام أول مدرسة للخدمة الاجتماعية في الإسكندرية بإشراف جماعة المستفيدين بالخدمة الاجتماعية، ومدرسة الخدمة الاجتماعية بالقاهرة تحت إشراف الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية

وفي عام 1946 صدر قرار من مجلس الوزراء بإشياء بعلوم عال للخدمة الاجتماعية، ودبلوم متوسط، وصدر على إثر ذلك قرار من وزير المعارف بتشكيل لجنة لوضع نظام عام لمدارس الخدمة الاجتماعية بمصر وقرار بإنشاء 'معهد الفتبات للخدمة الاجتماعية' وهو المعهد الحكومي الذي ضم أخيراً لجامعة حلوان. وهكذا اعترفت الدولة بمهنة الخدمة الاجتماعية منذ ثلاثين عاماً تقريباً

وقد ذكرنا أنه نتيجة الإحساس بالجمعيات باحتياجات الأفراد والجماعات وعدم قدرة الجهاز الحكومي حينئذ على الاستجابة لهذه الاحتياجات بالعمل الاجتماعي المطلوب كان من الطبيعي أن تنتظم جهود الأفراد في شكل جمعيات ومؤسسات تصدى لهذه المسؤولية، وقد كان ظاهرة عامة في معظم الدول فالجهود الأصلية تسبق الجهود الحكومية دائماً في ميادين الخدمة الاجتماعية المختلفة، ولكن هذه الجهود حتى لو أحرز النلاتينيات كانت تفتقر إلى التوجيه المعني مما دعا القائمين على هذه الجمعيات والمستفيدين بالخدمة الاجتماعية إلى المطالبة بإنشاء هيئة حكومية تكون مسؤولة عن تنظيم هذا القطاع تخطيطاً وتنفيذاً وإشرافاً، وكان أن أنشئت وزارة الشؤون الاجتماعية عام 1939 للاستطلاع بهذه المهام، وقد صور ذلك اصدق تصوير في ديباجة مرسوم إنشائها حيث جاء فيها :

"عما أن تطور الحياة في البلاد يجعل من أمس الضروريات أن تختص الشؤون الاجتماعية بأقصى ما يستطيع من العناية، تفادياً بترك الأمور لحكم

المصداقية (تخلط، وتضارب التيارات المختلفة والتبرعات المتعارضة (تنصيص)، نمو مبالا على توجيه تلك الشئون توجيهها مسيحيا قويا، وسميا لتحقيق اعلى مستوى لحياة الفرد والأسرة (إشراف مع تحديد الهدف) ...

ودلك كله يقتضي إنشاء وزارة تقوم على تلك الشئون تجمع شئانها وتنسق وحداتها وتبلغ بها ما ترجوه البلاد من خير ورفي....".

وقد تضمن هذا المرسوم المصالح الحكومية والهيئات الأهلية التي تدخل في اختصاصات هذه الوزارة والأعمال التي يجب أن تقوم بها وكانت كما يلي.

"مصلحة السجون والمصالح والمستعمرات المختلفة لتقويم الجرمين والأحداث وإصلاحهم، وملاجئ الأيتام والعجزة والمقراء، وذوي العاهات والمسنولين، والمساكن ودور النسيما، والنوادي والجمعيات، والمهرجانات والمولد، ويوليس الآداب، والجمعيات التعاونية، والتعاون بمختلف صوره، وأعمال البحر والإحسان ومصلحة العمل، وتحسين أحوال العمال والملاح ورفع مستوى المعيشة له.

استحداث أساليب الترفيه في أوقات الفراغ والخدمة الاجتماعية بالقاهرة، كما ن أول دفعة من الأخصاليين تخرجت عام 1940 بعد شهرين قليلة من إنشاء وزارة الشئون الاجتماعية وكان طبيعيا أن تعز الوزارة جهازها الإدارية ببعض هؤلاء الخريجين الذين كانوا يمثلون النواة الفنية الأساسية للجهاز الحكومي الجديد.

وكانت الوزارة في ممارسة عملها في الإشراف على الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية، ولم تجد صعوبة تذكر، بل وجدت معاونية جادة من جانب هذه الأجهزة، وكان إشرافها مستمدا من مرسوم إنشائها، ولكن "الإشراف" كان عروضا تحتاج إلى تحديد، ولذلك وجد من الأصوب إصدار تشريع ينظم العلاقة بين الوزارة وهذه الهيئات ويعطي القائمين بهذا التنظيم خطوات محددة كما يصح للجمعيات التزاماتها ووجهاتها.

وقد صدر فعلا أول قانون ينظم هذه العلاقة ويحدد معالمها وهو القانون رقم 49 لسنة 1945 الخاص بتنظيم الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية والتبرع للوجوه الخيرية وهو قانون مرحلي هام كان له الفضل في:

- أ. في تثبيت علاقة الجمعيات والمؤسسات بوزارة الشؤون الاجتماعية
- ب. وفي تحديد معالم هذه العلاقة فأصبحت الدعاوى والأسس التي قامت عليها التشريعات المناظرة التي صدرت فيما بعد.
- ج. وفي إطلاق الضرع إمام هذه التنظيمات لطرق أفاق جديدة في ميادين العمل الاجتماعي التي لم يكن لها وجود في مصر، أمكن توفير التوجيه الفني الذي اتاحته الوزارة للمستقلين بهذه الهيئات.
- د. كما كان لهذا القانون الفضل في وضع الاسس الجديدة التي جاءت في تعديلات هذا القانون أو القوانين التالية في عام 1972، 1964، 1956، من حيث التنظيم والتنسيق والتمويل والمعونة الفنية للجمعيات والمؤسسات.

وقد عرف هذا القانون "الجمعية الخيرية" بأنها كل جماعة من الأفراد تسعى إلى تحقيق غرض من أغراض الخير سواء أكان ذلك من طريق المعاونة المادية أم المعنوية، وتعد مؤسسة اجتماعية كل مؤسسة تنشأ بهمال يجمع كله أو بعضه من الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء أكانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية دينية أو عملية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر من أغراض البر أو النفع العام، ويشترب في جميع الأحوال ألا يقصد إلى ربح مادي للأعضاء، ولا تكون أغراض الجمعية الخيرية أو المؤسسة الاجتماعية ومسايلها في تحقيق هذه الأغراض محاذفة للنظام العام أو الأمن العام أو الآداب العامة.

ولا نجد اختلافا كبيرا بين هذا التعريف والتعريف الوارد في القانون رقم 33 لسنة بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة والذي اعتبر الجمعية في تطبيق أحكام هذا القانون أنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين تفرض غير الحصول على ربح مادي، وكل جمعية تنشأ مخالفة للنظام العام أو الآداب أو لمبدأ أو لغرض غير مشروع، أو يكون الغرض منها المساس بسلامة الجمهور أو بشكل الحكومة الجمهوري، أو نظامها الاجتماعي تكون ماطلة.

كما اقترحت القانون المشار إليه على أن المؤسسة الخاصة تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ربح المادي.

يكون تخصيص المال لإنشاء المؤسسة بسند رسمي أو بوصية، ويعتبر السند أو الوصية دستورا للمؤسسة، ويجب أن يشمل على اسم المؤسسة وميدان نشاطها ونطاق عملها الجغرافي ومركز إدارتها في مصر والغرض الذي أنشئت المؤسسة لتحقيقه، وبهذه الأموال المخصصة لهذا الغرض ونظام إدارة المؤسسة بما في ذلك ~~الجمعية~~ ها، وكما يجب أن يشتمل على البيانات الأخرى التي يحددها بتعيينها قرار من الجهة الإدارية المختصة.

ومن كل هذا يتضح أن أساس تكوين الجمعية هو "الجماعة" بينما الأساس في المؤسسة هو "المال" المخصص لغرض من الأغراض، وتشترك بكل من الجمعية والمؤسسة في:

- أن كلا منهما يستهدف تحقيق غرض من أغراض البر أو النفع العام.
- أنهما لا تستهدفان تحقيق ربح مادي.

- حكماء المهنة بالطبع يجب ألا يكون نظام وإغراض ونشاط أي منهما مما يتعارض مع الأمن العام أو النظام العام أو الآداب العامة

أنواع الهيئات الاجتماعية:

يمكن تصنيف الهيئات الاجتماعية على أساس تصنيفات عدة:

1. حسب التسمية وهي نوعان،

حكومية: ويعني أنها إحدى وحدات الجهاز الحكومي وتخضع للأحكام التي تدفعه.

أهلية: تقوم أصلاً على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار انضمام العام أو القوانين والنشريات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

2. حسب مכלلة الخدمة الاجتماعية بها وهي أيضاً نوعان،

مؤسسات خاصة بالخدمة الاجتماعية: وقد أنشئت خصيصاً لممارسة فيها جهة الخدمة الاجتماعية وفقاً لمبادئها وأصولها المهنية وهذه المؤسسات أيضاً تنقسم للأبواب التالية:

- مؤسسات أساساً لخدمة الفرد فقط.
- مؤسسات أساساً لخدمة الجماعة فقط.
- مؤسسات أساساً لتنظيم المجتمع فقط.
- مؤسسات تمارس عمليات مجتمعية.

3. حسب نوع المصنعة:

- مؤسسات خاصة بالأسرة.
- مؤسسات خاصة بالشباب.
- مؤسسات لمرضى النفس والعقل.
- مؤسسات لرعاية المسنين.
- مؤسسات تتعلق باحتياجات المرأة وهكذا.

4. مؤسسات حسب نوع الخدمة مثل:

- مؤسسات تتناول الخدمات التعليمية.
- مؤسسات تتناول الخدمات الصحية.
- مؤسسات تتناول الاحتياجات الاقتصادية.

هذا وقد قسم قانون 32 لسنة 1964 الخاص بالجمعيات والؤسسات

الخاصة في مصر إلى ثلاثة أنواع:

1 الجمعية: عرفتها المادة رقم (1) من القانون على أنها:

«الجمعية في أحكام هذا القانون هي كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة أو من أشخاص اعتباريين لغرض الحصول على ربح مادي.

2. الجمعية ذات الفهم العام، وقد نصت المادة 63 من نفس القانون على أنه:

تعتبر جمعية صفة عامة لكل جمعية يقصد بها تحقيق مصلحة عامة ويصدر بها قرار من رئيس الجمهورية كذلك يجوز بقرار من رئيس الجمهورية سحب الصفة العامة للجمعية.

3. المؤسسة الاجتماعية، وهي حسب نص المادة 69 من القانون نفسه:

تنشأ المؤسسة لخاصة بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو لنفع عام أو لأي عمل من أعمال البر والرعاية الاجتماعية.

النزوح الاجتماعي بين الهيئات الحكومية والأهلية:

أولاً. مع بحث المسألة العامة:

يحدد السياسة العامة للهيئات الحكومية تضرعات أو قرارات حكومية، أما الهيئات الأهلية فيحدد سياستها الجمعية العمومية، أو مجلس إدارة في حدود القوانين التي تنظم عملها.

ثانياً: مع بحث المصوبل .

تمول الهيئات الحكومية من الضرائب وتروصد لها اعتمادات في ميزانية الدولة أما الهيئات الأهلية فيتم تمويلها من التبرعات والإعانات والهبات.

ثالثاً: مع بحث مرونة الإدارة:

تتميز الهيئات الأهلية بأن نظم إدارتها ومثلق العمل بها وأساليب اختيار الموظفين أكثر مرونة من الهيئات الحكومية وذلك بسبب خضوع الهيئات الأهلية هي التي تصح اللوائح والنظم التي تلاكها منسها وتستطيع أن تغير وتبدل من هذه اللوائح والتعليم كلما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من الهيئات الحكومية،

1. الهيئات الأهلية،

الهيئات الأهلية التي تصنفها نواع: جمعيات ومؤسسات خاصة، ويعرف القانون الجمعية بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمرة لمدة معينة أو غير معينة يتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم من عشرة أشخاص أو من أشخاص اعتباريين لغرض الحصول على ربح مادي

أما المؤسسة الخاصة؛ فتتشأ بتخصيص مال لمدة غير معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو علمية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية الاجتماعية أو النفع العام دون قصد إلى ولزغ مادي ويشترط القانون في إنشاء الجمعيات أن يوضع لها نظام مكتوب (نظام أساسي) موقع عليه من المؤسسين.

أن يكون تخصيص المال لإنشاء المؤسسة بمسند رسمي يعتبر دستوراً للمؤسسة.

هذا وقد حددت اللائحة التتميتة في القانون المبادئ التي تعمل فيها الجمعيات والمؤسسات الخاصة على الوجه التالي:

1. رعاية الطفولة والأمومة.

2. رعاية الأسرة

3. المساعدات الاجتماعية.

4. رعاية الشيوخية.

5. رعاية لمئات الخاصة والموقوفين.

6. الخدمات الثقافية والعلمية.

7. تنمية المجتمعات المحلية

8. رعاية المسجونين.

9. تنظيم الأسرة

10. التنظيم والإدارة.

11. الصداقة بين الشعوب.

12. النشاط الأدبي.

لائحة المطالبات الأساسية للحجرات الأهلية

لما كان المقصد من إنشاء الهيئة الأهلية أن تكون لها صفة الاستمرار بصبح ضروريا تنظيم قانوني ينظم عملها ويمرر بالنظام الأساسي، وهو الذي يعطي الهيئة الأهلية الشخصية الاعتبارية اللازمة أعماها وأداء خدماتها.

وقد نص القانون رقم 32 لسنة 1964 بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة على أن النظام الأساسي الجمعية أو المؤسسة هو بمثابة الدستور ويشمل على البيانات الآتية

1. اسم الهيئة وميدان نشاطها ونطاق عملها الجغرافي ومركز إدارتها على أن يكون هذا المركز في جمهورية مصر العربية
2. الأغراض البعيدة والقومية التي أنشئت من أجلها الهيئة.
3. موارد الهيئة وكيفية استقلالها والتصرف فيها.
4. الأجهزة التي تمثل الهيئة واختصاصات كل منها وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم، الجمعية العمومية، مجلس الإدارة، اللجان.
5. نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
6. نظام المراقبة المالية.
7. كيفية تعديل النظام الأساسي.
8. قواعد حل الهيئة وكيفية التصرف في أموالها بعد الحل.

هذا وقد نص القانون كذلك على أن الشخصية الاعتبارية للهيئة الأهلية هي الصفة التي يمنحها القانون لمجموعة أشخاص أو أموال سكنها من مزاولة نشاط محدد مستقلة عن الأشخاص الأدميين المنشئين لها أو أموالهم الخاصة، ولم يتم شهر الهيئة إلا طبقا لأحكام هذا القانون وإن هذا لشعريته بناء على طلب منشئ الهيئة أو مديرها والجهة الإدارية المختصة بالإشراف

على الهيئة طبقاً للإجراءات المقررة لشهر الهيئة الأهلية، استحدث القانون رقم 36 لسنة 1964 عدة أمور تعتبر في صالح الجمعيات والمؤسسات الخاصة ذاتها، وكذلك في صالح الهيئات أو الأفراد التي تقوم بخدمتها، ومن هذه الأمور التي استخدمتها القانون المنكسر بمقارنته بالقوانين التي سبقته وأهمها القانون رقم 384 لسنة 1956 ما يلي

1. شرم القانون الجديد إلا تقل عدد الأشخاص الطبيعيين الذين تتألف منهم الجمعية عن عشرة
2. لا يحيز القانون الجديد الجمعية الخاصة أن تعمل في أكثر من ميدان واحد من الميادين التي ورد ذكرها في لائحة التنفيذية إلا بعد موافقة جهة الإدارية المختصة وذلك تنسباً مع مبدأ التخصص في أداء الخدمات الارتفاع بمستواها
3. أعطى القانون الجديد جهة الإدارة المختصة حق برفض شهر نظام الجمعية إذا كانت البيئة لا تحتاج إلى خدماتها أو كان هناك جمعيات أخرى تسد حاجات البيئة في ميدان المضاط المعين، وذلك معاً من الازدواج والتكرار ومحاولة لربط قيام الجمعيات بالاحتياجات الفعلية للمجتمع

مناخ لائحة النظام الأساسي :

يتبني أن تتضمن لائحة النظام الأساسي لبيئة الأهلية بياناً وافياً عن الآتي:

1. اسم الهيئة، ومراعي في اختياره السهولة والبساطة والتسير من طبيعة أهداف الهيئة هنا الاسم هو الذي يستخدم في جميع المكاتبات والمنطوقات والوثائق والمستندات المرتبطة بالهيئة صاحبة الاسم.
2. الأغراض، يراعي في تحديد الأغراض أن تكون واضحة بحيث لا تحتمل اللبس أو التأويل، وإن تدون بطريقة مرنة تسمح للهيئة بالتوسع في

خدماتها مستقبلاً دون الحاجة إلى تعديل نظامها الأساسي هذا وقد اشترط القانون الحدد إلا لعمل الجمعية الأهلية في أكثر من مبدان واحد من المبادئ المنصوص عليها في لائحته التنفيذية إلا بعد أخذ رأي الجهات المختصة وموافقتها هذه الجهات تشمل الاتحادات والجهات الإدارية المركزية.

3 شروط العضوية: بعض شروط العضوية تحدد بالقانون والبعض الآخر تتطلبه طبيعة الهيئة وأهدافها ومن أمثلة هذه الشروط المالية التي تحدد قيمة اشتراك للعضوية بعثاتها المختلفة وشروط المؤهلات إذا استلزم طبيعة الهيئة ذلك، وشروط الساندة أو الانتماء لمذهب معين بالسمية لهيئات والجمعيات الدينية وكذلك شرط التمتع بالحقوق المدنية والسياسية لبعض الفئات الحضرية.

4. أنواع العضوية: جرى العرف على أن تتضمن العضوية الخاصة والجمعيات أنواعاً مختلفة من العضوية مثل:

1) العضو العامل،

وهو الذي يتمتع بحق الترشيح لعضوية مجلس الإدارة الجمعية أو المؤسسة ويتمتع بحقوق ومزايا العضوية أقل نسبياً من العضو العامل بسبب عدم الطابق لكل شروط العضوية العاملة التي تنص عليها لائحة الهيئة عليه.

2) العضو الفخري:

وهو العضو الذي ترفع بالعضوية مقابل ما قدمه أو يقدمه من خدمات أدبية أو مادية تيسر للهيئة للقيام بأعمالها وهو عادة لا يتمتع بحق الترشح لعضوية مجلس الإدارة ولا حتى حضور اجتماعات الجمعية العمومية أما إذا كان العضو الفخري عضواً بمجلس الإدارة فإنه يتمتع فقط بحق المناقشة ولكن ليس حق التصويت.

(3) العضو الرأسي

وهو العضو الذي يتماطف مع أغراض الهيئة ويؤمن برسالتها ولكن لا يستطيع أن يراول بها بسبب عدم إقامته في منطقة نشأتها.

(4) مجلس الإدارة: يجب أن يتضمن لائحة النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة الخاصة بياناً من واجبات مجلس إدارتها وطريقة اختيار أعضائه ودورات اجتماعه ودوره العضوية فيه.

(5) اللجان: لا تستغني الإدارة الحديثة للجمعيات والمؤسسات الخاصة من وجود لجان تستطيع بحكم تكوينها إعطاء مريد من الاهتمام والصيانة بالأعمال التي تهم المؤسسة انجازها بطريقة أكثر منطقاً.

5. مواعيد الاجتماعات وأنواعها، ينبغي أن تنص لائحة النظام الأساسي على موعد بدء وانتهاء السنة المالية

(أحياناً تبدأ السنة المالية للجمعية وتنتهي مع بدء ونهاية السنة المالية):

وأحياناً تتماشى مع السنة المالية للجهاز الحكومي

6. كيفية وشروط تعديل اللائحة وطريقة حل الجمعية والمؤسسة.

7. طريقة مراجعة حسابات الجمعية أو المؤسسة الخاصة ونص القانون بتعيين مراقب للحسابات تعيينه أو انتخابه الجمعية العمومية من غير الأعضاء.

الباب الرابع: الوظائف للهيئة الاجتماعية المحلية:

أولاً: الجمعية العمومية.

تتكون الجمعية العمومية للهيئة الأهلية من الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقاً للنظام الأساسي للهيئة وضمت على عضويتهم مدة ستة أشهر على الأقل (طبقاً للقانون رقم 32 لسنة 1964)

ويستثنى من شروط مضمي هذه المادة أعضاء جمعيات الطلبة من معاهد التعليم، ينص قانون الجمعيات والهيئات الخاصة رقم 32 لسنة 1964 على وجوب دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال الثلاثة شهور التالية لانتهاء السنة المالية للهيئة وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقبي الحسابات وتمييز وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة مدلا من الدين زالت أو انقضت عضويتهم وغير ذلك من المسائل التي يرى مجلس الإدارة إدراجها في جدول الأعمال كما يجوز دمجها لا اجتماعات غير عادية للنظر في تعديل نظام الجمعية للنظر في تعديل النظام الجمعية أو حلها أو اندماجها في غيرها أو عزل أعضاء مجلس الإدارة أو لمير ذلك من الأسباب وهدد هي مجموعة الاختصاصات الأساسية للجمعية العمومية.

ولمعرفة الجمعية العمومية بها - على .

1. دعوة مجلس الإدارة.
2. طلب بتقديمه إلى مجلس الإدارة كتابه أربع من الأعضاء الذي لهم حق حضور الجمعية أو مائتان منهم أيها أقل.
3. دعوة الجهة الإدارية المختصة مديرية الشؤون الاجتماعية إذا رأت ضرورة لذلك وبعد أخذ رأي الاتحاد المعتم، وكل هذه الحالات يجب أن يرفق جدول الأعمال بالدعوة إلى الجمعية العمومية ولا يجوز للجمعية النظر في غير المسائل الواردة في الجدول إلا بمرافقة الأغلبية المطلقة لمجموعة عدد أعضاء الجمعية العمومية، هذا ولا يعتبر اجتماع الجمعية صحيحا إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإذا لم يتكامل العدد أجل الاجتماع إلى جلسته أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع لأول يوما لا حدده النظام الأساسي للهيئة ويكون انعقاد في هذه الحالة صحيحا إذا حضره بانفسهم عدد لا يقل

عن 10% من الأعضاء أو 200 عضواً أيها الأقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين من ثمانية أشخاص.

الأغلبية المطلوبة في قرارات الجمعية العمومية:

ينص القانون الخاص بالجمعيات والمؤسسات الخاصة على تصديق قرارات الجمعية العمومية طبقاً:

1. تصديق بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين ما لم يشترط نظام الهيئة أكثر من ذلك.
2. تصديق بالأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية فيما يختص بتعديل النظام الأساسي.
3. تصديق بأغلبية في الأعضاء فيما يختص بتقرير حل جمعية أو إدخال تعديل في نظامها يتعلق بحرس الجمعية أو عزل أعضاء مجلس الإدارة وكذلك فيما يتعلق بإدماج الجمعية في غيرها، (ويتم ذلك ما لم يرد في نظام الهيئة نص اشترط أغلبية الأعضاء)

ثانياً - مجلس الإدارة:

ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة أنه يجب أن يكون لكل جمعية أو اتحاد مجلس إدارة لا يقل أعضائه عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر وتكون مدة العضوية فيه ثلاث سنوات بحيث يتجدد انتخاب تلك الأعضاء كل سنة بطريقة انفرادية. ولا يجوز في جميع الأحوال أن تزيد مدة العضوية عن خمسة سنوات متتالية.

مجلس الإدارة هو الجهاز المنتخب الذي يتولى إدارة الهيئة لا يجوز الجمع بين العضوية فيه والعمل بأجر في الهيئة وكذلك لا يجوز (طبقاً للقانون) الجمع بين عضوية مجلس الإدارة في أكثر من هيئة تعمل في ميدان واحد ولا يدار من الجهة الإدارية المختصة، ويشترط القانون في عضو مجلس

الإدارة أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية والسياسية ومستثنى من ذلك جمعيات الطلبة ومعاهد التعليم بالإضافة إلى هذا يجوز لهية أن تطلب شروطا أخرى في أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق أغراضها بشكل المفضل هذا وقد أجاز القانون لوزير الشؤون الاجتماعية أن يتعين ممثلا للوزارة وممثلا لكل هيئة من الهيئات الإدارية المعنية في مجلس الإدارة الأهلية بحيث لا يزيد عددهم عن نصف مجموع الأعضاء ولا تسري عليهم الأحكام الخاصة بمدة العضوية.

ويجتمع مجلس الإدارة مرة كل شهر على وكل عضو يتخلف عن حضور أكثر من نصف عدد جلسات المجلس في العام يعتبر مستقيلا من المجلس.

اختصاصات أو واجبات مجلس الإدارة:

يختص مجلس إدارة الهيئة الأهلية طبقا لقانون 32 لسنة 1964 ما يأتي:

- 1 إدارة شؤون الهيئة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها مع الاسترشاد بالنماذج التي تعدها وزارة الشؤون الاجتماعية على أن تقرر هذه اللوائح الجمعية العمومية وتستخدمها وزارة الشؤون الاجتماعية المختصة.
- 2 تكوين اللجان التي يرأسها المجلس لأزمة لحسن سير العمل وتحديث اختصاصات كل منها على أن يتولى رئاسة كل لجنة عضو مجلس الإدارة وتكون قرارات هذه اللجان نافذة في حدود اختصاصها على أن تعرض أعمالها على مجلس في أول اجتماع له للتصديق عليها.
- 3 تعيين العاملين اللازمين للعمل وتأديتهم وفصلهم ويجوز لمجلس الإدارة بعد موافقة مديرية الشؤون الاجتماعية المختصة أن يعين مديرا من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه يقوصه التصرف في أي شأن من الشؤون الداخلة في اختصاص المجلس.

4. إعداد لحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية عن العام الجديد والتقرير السنوي وذلك لعرضها على الجمعية العمومية في دور انعقادها لتسوي على أن تخطر مدبرة الشؤون الاجتماعية بمشروع الميزانية قبل عرضه على الجمعية العمومية مشهور على الأقل.

5 دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية طبقا للقانون وتنفيذ قراراتها.

6 مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما يرد من ملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية.

7. تحديد اختصاصات المدير المعين من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه تطبيقا للقانون.

8. إخطار كل من مديرية الشؤون الاجتماعية المختصة والاتحاد وان عن حركة العضوية وذلك كل ثلاثة أشهر.

هذا وقد أجاز القانون لمجلس الإدارة أن يفوض في كل أو بعض اختصاصاته لجنة تنفيذية يشك من الرئيس أو نائبه أو أمين الصندوق والمكرتين ومن ينتخبه المجلس من بين أعضائه إلا ألا يريد عند أعضاء اللجنة التنفيذية عن خمسة أعضاء.

وبحور لمجلس الإدارة بموافقة الجهة الإدارية المختصة أن يعين مديرا من بين أعضائه أو من غير أعضائه يفوضه للتمثيل في شأن من شؤون لها خلية واختصاصاته.

أعمال المدير العامة للهيئة :

المدير ينفذ مسؤول عن كافة عمليات الإدارة التي اسميهاها عناصر عملية الإدارة، وهي التخطيط، والتنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير والتبليغ، إعداد الميزانية واتخاذ القرارات.

هذا ويلاحظ أن المدير المنفذ الناجح يراعي في عمله عدة اعتبارات أهمها:

1. تقسيم وقته بحكمة بين التخطيط والتنفيذ.
2. إشراك العاملين بـهبة في عمليات التخطيط والتنفيذ.
3. توزيع المسؤوليات والأعمال على كافة موظفي الهيئة حسب كفاءة كل منهم واستعداده.
4. تكوين علاقات عمل متوازنة بينه وبين العاملين معه.
5. تقسيم أعمال الهيئة بصفة دورية للكشف من نقاط الضعف في السياسات أو في التنفيذ.

6. الاستفادة من أعمال اللجان وتقبل وجهات النظر الجديدة.
 7. تعيين أعمال الموظفين على أساس موضوعي وبصفة دورية مستمرة
- والمدير الناجح في رأينا هو الذي يقوم بدورة الإداري والتعليمي بسجاح ولكي يتحقق ذلك فإنه ينبغي أن تتوفر فيه الصفات والقدرات التالية:

1. القدرة على تفهم الأفراد والتعامل معهم.
2. القدرة على توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.
3. المهارة في إدارة المناقشات الفردية والجماعية.
4. القدرة على إيجاد قرارات منطقية عملية.
5. القدرة على تنمية روح الجماعة بين مرؤوسيه.
6. المبادأة والابتكار
7. القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط
8. القدرة على تقسيم المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءة بتشجيعهم على النمو.
9. بصفة عامة يجب أن يكون مخططاً نظرياً وقوي الاحتمال على ترجمة السياسات والمخطط إلى برامج على أن يتوفر فيه الإحساس بالاحتياجات المجتمع ومشاكله وأن يكون حازماً لا غيره منمته وقادراً على التوجيه والإشراف

اللجان:

اللجنة مجموعة من الأفراد معين أو تنتخب لبحث وإصدار قرارات أو توصيات في الموضوعات التي تعال إليها أو تكلف بها وغالباً ما تكون مهمتها التقدم بتقارير عما نفعته من معائل إلى الجهة أو الجهاز الذي يملكه

ويمررها البعض: بأنها مجموعة من الأفراد تقوم بالبحث والدراسة في موضوعات للوصول إلى توصيات أو قرارات بشأنها،

كيفية تكوين اللجان:

١. يتم تكوين اللجان إما عن طريق الانتخاب وذلك بواسطة الجمعية العمومية ومن بين أعضائها أو بواسطة مجلس الإدارة ومن بين أعضائها. ٢. وقد يتم تعيين أعضاء اللجان بالاقتدار بمعرفة مجلس الإدارة من أعضاء الجمعية العمومية ومن غيرهم في بعض الحالات كالأطباء أو المهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة وقد يصدر بتكوين اللجنة قرار من جهة إدارية كوزارة الشؤون الاجتماعية.

ج. تشكل اللجان أحياناً بالانتخاب والتعيين معاً فقد ينتخب بعض أعضاء اللجان بواسطة الجمعية العمومية ويعين البعض الآخر بالاقتدار بواسطة مجلس الإدارة كالأطباء والمهنيين أو المتطوعين المهتمين بنشاط الهيئة.

فوائد اللجان:

هناك فوائد ومزايا عديدة يمكن أن تتحقق من وجود لجان فعالة نشيطة منها أن العمل باللجان يعطي الأفراد المتحمسين للخدمة فرصة طيبة للعمل البناء، وتعتبر أيضاً وسيلة فعالة للتدريب وإعداد أعضاء الهيئات الأهلية لتشمل مسؤوليات أكبر وأكبر في نجاح برامج الهيئات يضاف إلى هذا أن اللجان تعتبر فرصة بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة للتعرف على سخطها

الاتجاهات والأراء في المجتمع الذي تخدمه الهيئة حتى لا تكون الهيئة في عزلة من المشاكل الحقيقية والجمهور الذين تخدمهم.

كما أن اللجان بحكم طبيعتها وتكوينها تستطيع أن تعمق في بحث ودراصة الموضوعات والمسائل التي لا يستطيع مجلس الإدارة أن يعطيها ما تحتاجه من وقت ومهارات.

لتحسينات أو لتدعيم اللجان:

(أ) من حيث الزمن،

صالحان الدائمة واللجان المؤقتة:

- أ. فاللجان الدائمة إنما يتم تعيينها استناداً إلى نص في لائحة النظام الأساسي للجمعية أو المؤسسة (بموجب هذا التشكيل) ويتصف صلبها بالاستمرار مثل اللجان المالية في الجمعية والتي يوكل إليها معاونات أمين الصندوق في الإشراف على تمويل الجمعية وضبط الاتفاق.
- ب. أما اللجنة المؤقتة هي التي يصدر قرار بتشكيلها لدراسة موضوع بذاته أو تنفيذ مهمة معينة ويترتب كفاءتها بإتمام مهمتها لمجلس الإدارة المؤقت هو التي يصدر قراره من وزير الشؤون الاجتماعية الإدارية الجمعية ودوره الجمعية العمومية لانتخاب مجلس إدارة جديد في خلال سنة هو في الواقع لجنة مؤقتة لعمل مؤقت.

(ب) من حيث الوظيفة:

1 اللجان الاستثمارية،

هي التي تشكل لدراسة موضوع معين وتضم عادة بعض الضمير على الأقل في الموضوع المراد بحثه.

وهذه اللجان تقدم توصياتها إلى الجهة التي قامت بتشكيلها لمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية ويشترط لنجاح اللجنة الاستشارية في مهمتها أن تضم التخصصات المختصة التي تفيد في تحديد موضوع البحث والإلمام به والتقدم برأي مختير بشأنه.

2. اللجان التنفيذية:

وهي اللجان التي يوكل إليها تنفيذ عمل معين كتعبير حملة لجمع التبرعات للجمعية أو تنفيذ مبنى مؤسسة جديد في حدود الاعتمادات المخصصة لذلك.

وقد تشكل لجنة التنفيذية للممارسة العمل اليومي نهاية عن مجلس الإدارة ولها حق إصدار قرارات لها سلطة تنفيذية.

3. اللجان الإشرافية:

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة الإشراف على نشاط معين من أنشطة الجمعية كـلجنة الإشراف على دار الحضانة أو دار المسنين التابعة للجمعية.

4. اللجان التنسيقية:

وهي اللجان التي يعهد إليها بمهمة التنسيق بين الأنشطة المختصة وذلك منعا للارتداد ولفاديا للتكرار دون مبرر.

ولا توجد هذه اللجان إلا في الجمعيات الكبرى المتعددة الأغراض أو المؤسسات التي لها نشاط من نوعيات مختلفة وغنى عن القول أن التنسيق من أهم الوظائف الإدارية سواء في الجمعيات أو الهيئات.

5. اللجان التحضيرية:

وتتخصص مهمتها في الدراسة والإعداد لعمل معين كالمؤتمرات أو إعداد دراسات أو بحوث أو ما شابه ذلك.

ج) اللجان من حيث الغرض:

تشكل اللجان من حيث المهمة المستمدة إليها فقد تكون لجنة ثقافية، لجنة روحية، لجنة صحية، لجنة اجتماعية، لجنة مالية، وأي لجان تعتبر تصنيفها من نوع المهمة المستمدة إليها.

د) من حيث العضوية:

- أ. لجان تقتصر عضويتها على أعضاء ومجالس الإدارة.
- ب. لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين من المهتمين بنشاطها أو المتخصصين في أعمالها بالإضافة إلى من تضمه من أعضاء مجالس الإدارة.
- ج. لجان تضم إلى عضويتها بعض المواطنين المهتمين بنشاطها والمتخصصين في أعمالها بالإضافة إلى ما تضمه من أعضاء مجالس الإدارة أو أعضاء الجمعية العمومية.
1. يختار مجلس الإدارة كل الأعضاء.
2. يختار مجلس الإدارة رؤساء اللجان فقط وترك لكل رئيس حق ترشيح من يرى ترشيحهم.
3. يطلب من المدير المنفذ ترشيح أعضاء اللجان على أن يوافق على الترشيح مجلس الإدارة.

الجمعية العامة للجمعية:

ليس هناك عدد محدد يسير إلى المجمع الأمثل، ولكن يراعى أن تكون من الكبير حتى يحقق فيها اصلق تمثيل لكافة جهات النظر والاتجاهات الموجودة بالبيئة، وأن تكون من الصغر بحيث لا يتوقف نشاطها بغياب بعض الأعضاء

واجبات ونهس اللجنة

على نهس اللجنة الذي يهس النجاح للجنة أن يترك واجباته ويكون قادرا على أدائها بالشكل وفي الوقت المناسب وأهم هذه الواجبات ما يلي:

- 1 أن يترك جيدا مهام اللجنة ويهس ما يجب أن يباله من موضوعات.
- 2 أن يتأكد أن جميع الترتيبات المرتبطة بمعمل اللجنة التي اتخذت من حيث جدول الأعمال وإرسال الدعوة للأعضاء وأعداد المكان المناسب للاجتماع
- 3 أن يراعى أن اللجنة تجتمع في مواعيلها المحددة دون صياغ الوقت.
- 4 أن يضعح الأعضاء على المشاركة الفعالة في أعمال اللجنة وعلى ككلا مهم الفرعية الكافية للمناقشة حول المسائل المروضة ويهترم آرائهم حتى ولو كانت مختلفة مع رأي الشخص ومعطيا وزنها فيما تصدره من قرارات لتتأكد من وضوحه وفق ما يجتمع عليه الرأي في اللجنة
5. يقوم بمتابعة مسائل الموضوعات التي قررتها اللجنة عن طريق إرسال مذكرة بهذه المسائل والموضوعات بعد اعتمادها من رئيس اللجنة إلى ككل عضو مع توجيه نظره في لباقة إلى المسائل التي وكنتها للجنة إليه.
6. يقوم بالاتصال بالأعضاء التمييزين من حمور اجتماع اللجنة ويعبدهم بالمسائل التي تمررت اللجنة لمناقشتها في غيابهم والقرارات التي توصلت إليها

مخطط الاجتماع الناجح:

الاجتماع الناجح هو الذي يحقق الهدف منه في سهولة ويسر وفي القصر وقت ممكن ولكي يتحقق هذا النجاح لا بد من توافر عدة مسائل او شروط اهمها ما يلي:

1. وقت الاجتماع: ان يبدأ الاجتماع في الوقت المحدد له، وينتهي في الوقت المناسب بطرق رسمية.
2. مكان الاجتماع: ان يكون مكان الاجتماع مناسباً من حيث السعة والإضاءة والتهوية والأعداد.
3. التحضير للاجتماع: يجتمع الرئيس والسكرتير والمدير المختص لوضع جدول الأعمال قبل الاجتماع.
4. جدول الأعمال: هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المروضة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهمية الموضوع الذي يحتاج إلى بحث وعناية المجلس ويجب ان يراعى اهم ادرج موضوعات كثيرة مع تقدير الوقت الكافي لكل بند.
5. ان يتظم المناقشات موضوعات ما يطور حوله من ان إلى آخر لكي يساعد الأعضاء على التركيز والاهتمام بالمسائل الهامة.
6. ان يؤكد من ان القرارات للجنة تتصف بالوضوح والتحديد وان تتضمن شرح طريقة التنفيذ وتوزيع المسؤوليات كلما كان ذلك ضروريا.
7. ان يتقدم بتقارير دورية عن نشاط اللجنة وقراراتها إلى مجلس الإدارة الهيئة وان يراعى في تلك التقارير الأمانة في المرض والموضوعية.
8. ان يدعم روح الفريق والتعاون بين أعضاء اللجنة.

واجبات سكرتير اللجنة:

1. معاونة رئيس اللجنة في دراسة المسائل المطلوب عرضها على اللجنة وفي إعداد جدول الأعمال.

2. يقوم بإرسال الدعوة إلى الأعضاء بعد موافقة رئيس اللجنة ويرفق بها جدول الأعمال ويرفق به محضر الجلسة السابقة إن وجدت بكل ذلك قبل عقد الاجتماع بوقت كاف.
3. يقوم بإعداد الوثائق والبيانات والمعلومات التي قد يحتاجها أعضاء اللجنة عند مناقشتهم المسائل المعروضة
4. يقوم بإعداد محضر لجميع المسائل التي توفقت والقرارات التي أصدرتها عقب انتهاء الاجتماع في لغة واضحة محددة طبقاً للصورة التي نبت بها في الاجتماع، ولكي يتم تسجيل محضر صادق ثانياً يدور في الاجتماع فإن على السكرتير أن يعيد تلاوة ما يسجله على الأعضاء.
5. بالنسبة للمقرارات التي توصي بها اللجان يجب أن توضع موضع التنفيد وإن يقدم تقريراً عنها في لاجتماعات التالية

محضر الاجتماع :

محضر الاجتماع هو بمثابة تقرير عما قامت به اللجنة خلال اجتماعها وهو بهذه الصفة يعتبر بمثابة الدليل الذي يوجه أعمال اللجنة في المستقبل ويؤثر في سياستها ولكي يحقق محضر الاجتماع الغرض منه يجب أن يصاغ بوضوح ومكتب بدقة وأن يشمل مكان الاجتماع وتاريخه وتوقيته وأسماء الحاضرين والغائبين والمعتذرين وكذلك الإشارة إلى ملخص واف لكل مناقشات والقرارات التي تخذت أثناء الاجتماع ولكي يحقق محضر الاجتماع الغرض منه يجب أن يوزع على الأعضاء بعد اعتماد من رئيس اللجنة وقبل اعتماد الاجتماع الثاني بوقت كاف.

تعريف الإدارة التربوية

ترتبط الإدارة في ادخلنا جميعا بفنكذ الجهود الفكرية الخاصة بهحررك الموارد وخلطها للاستفادة منها مستقبلا لتحقيق أهداف معينة، ولهذا يمكن القول انها تشمل جميع أوجه النشاط الإنساني، ويحتاجها الأفراد كلما احتاجها المنظمات.

إن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الأفراد تأتي من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الأفراد، وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام قدرات الأفراد ومملوساتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب وأقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

ولقد ترمص العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة بكل من وجهة نظره، ويمكننا استعراض بعض هذه التعريفات على النحو التالي:

يعرف قايون الإدارة بأنها: معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة، والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق، وأقل التكاليف.

كما يعرفها شايلون، اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنسيق والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة".

وعرفها لهنجستون بأنها: "الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق وأقل التكاليف والجهود، وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة حسن استخدامها وتشغيلها".

ويركز داطيس على وظائف الإدارة عند تعريفه لها فيقول: "إن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والمعلمين بالتنفيذ".

ويتعرض ديموك للإدارة معرّفًا إياها من خلال التسميات والإجابات الضمنية كالتالي: "الإدارة هي إن تصرف إلى أين تريد إن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث، وإن تتصرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها، ومعرفة كيفية التصرف في ماخرتك وطاقمها بكفاءة وبدون صياح في مرحلة الوصول إلى الهدنة".

ويحدد كوهنر تعريفه في كلمات مختصرة نادى بهما ككتاب آخرون أيضا، يقول: "الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين".

ومن أبسط التعريفات وأدناها أيضا ما قدمته ماري باركز فوليت حيث تقول: "إن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

يعرف بيتر دراكر الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه منظماتهم، وقيادتهم من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانات التنظيم لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء استعراضنا للتعريفات السابقة وغيرها يمكننا القول إن الإدارة هي "مجموعة من الأنشطة الإنسانية والاجتماعية المتسمة التي تعمل على الاستفادة من الموارد المتاحة الاستمادة القصوى لتحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفعالية".

ومن التعريف السابق تتضح العناصر التالية،

1. الإدارة شاملة إنساني،

أي أنها عملية حركية تتكون من مجموعة من الممارسات المرتبطة ببعضها وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثير والتأثر نتيجة قيام الإنسان بإدائها .

2. الإدارة نشاط اجتماعي:

معنا عيني وجود مجموعة من الافراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب
في الإدارة تنظم علاقة هؤلاء الافراد وتوجههم وترسلهم، كما ان المفهوم
الاجتماعي يعني ان جميع أنشطة الإدارة موجهة أيضا لخدمة الناس.

3. الإدارة عملية مستمرة:

تعد الإدارة عملية مستمرة باستمرار المجتمع الذي تعيش فيه فطالما كان
هناك مجتمع يعيش فيه افراد يحتاجون لسلع وخدمات وافكار وغيرها فإنه لا بد
من وجود الأنشطة الإدارية التي تمارس فيه لإشباع حاجات أفرادهم

4. الإدارة تهتم بمجموعة الموارد المتاحة:

لكي تمارس الإدارة أنشطتها فإنه يلزم توافر ثلاثة أنواع من الموارد هي:

- الموارد البشرية، ويمثلها مجموعة الافراد العاملين بالمنظمة.
- المواد المادية، ويمثلها (الأموال - المعدات - الخدمات ... الخ)
- الموارد المعنوية، ويمثلها (الطرق - الأساليب - المعلومات - الأفكار -
الصورة الذهنية - الشهرة ... الخ).

5. الإدارة عملية هادفة:

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها، ومن الأهمية بمكان ان
تضع الإدارة أهدافها بصورة موضوعية وعادلة بحيث تراعي متطلبات مختلف
الافراد سواء بداخل المنظمة أو خارجها.

الإدارة بين العلم والفن:

يتساءل الكثيرون عن ماهية الإدارة فهي علم له الأسس والقواعد والمبادئ
والنظريات الثابتة والمسهة - أم هو فن يتوقف على القرارات الشخصية والمهارات
التطبيقية والممارسات العملية التي تتطلب الابتكار والإبداع...؟

والإجابة عن هذا التساؤل دعنا سنأول ككل من الجانب العلمي والجانب الفني في الإدارة:

1. الجانب العلمي للإدارة.

يمثل العلم مجموعة منظم من المعرفة مع تجميعها وتحليلها وقبولها بناء على فهم الحقائق الأساسية المتعلقة لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بال موضوعية والواقعية والبعد عن التحيز والميل الذاتي، كما لطبيعة والكيمياء والهندسة والرياضيات، علوما درست بعض الظواهر وامتدت إلى نتائج صحيحة متفق عليها.

ومن الواقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتمادا على المعرفة لمراسمه والاستخدام المستمر من خلال لتجارب والبحوث والممارسات العملية، ونسوق فيما يلي بعض الدلائل الذي تؤيد ذلك:

1. تمثل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساس على التعامل مع البشر، وله أهداف محددة تتمثل في خدمة المجتمع وإشباع رعاياه وتحقيق رفاهية أفراد.
2. تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية ورشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات التجارية والصناعية والزراعية والخدمية.
3. تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظرا للفروق الفردية بينهم، ولهذا يجب أن تكون الإدارة على علم ودراية بخصائص وسمات وقدرات من سيعملون في المنظمة أو ستمتامل المنظمة معهم، كذلك يجب أن تكون على دراية ووعي تام لندافع وميول وقيم وسلوك الأفراد والسبيل إلى تحقيق هذه المعرفة هو العلوم السلوكية وعلم النفس
4. تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظرا لاعتمادها على الأساليب والطرق العملية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها، كما أنها تتبع

الأسلوب العلمي الذي يتمثل في مجموعة من الخطوات المتعلقة بالبحث والتحليل المتتابع لدراسة ظاهرة معينة من أجل الوصول إلى نتائج محددة. 5. إن تراجعكم لمعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور، وإضافة العديد إليها نتيجة الممارسات العلمية وتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة مريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة وإن كانت لا تنصف بالذمة والضمون كما هو الحال بالنسبة للعلوم الأخرى كالطبيعة والكيمياء والرياضيات

كما سبق يمكننا القول إن الإدارة علم نظري لا يعتمد على الأسلوب العلمي في تطبيقها للوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى تعاملها مع البشر ودراسة دوافعهم وقيمتهم وغيره، وبما أنها للمشكلات واتخاذ القرارات هذا إلى جانب اعتمادها على المنطق والتحليل عند إدارة أمورها وشؤون إنتاجها وتوزيع منتجاتها

وسع قولنا هذا إلا إن الإدارة لا ترقى إلى اعتبارها في مصاف العلوم التطبيقية التي حددت مبادئها وصنت قوانينها، ويرجع ذلك للعديد من النقاط من بينها:

1. تميز الإدارة أساساً مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بقيمة وبواقع وسلوكه وبالتالي لا يمكن التحكم في تصرفاته بدقة كالعناصر والمواد الأخرى.
2. المصعوبات والمخوقات التي تحيط بالتجارب والمحاولات الإدارية للتوصل إلى نظريات وقواعد، وهدم الثمرة على إغضاها للمراقبة الشاملة
3. الاعتماد على الظروف الواقعية وأعمال الحدث والبنية لتحليل المشكلات واتخاذ القرارات
4. إن البحوث والدراسات المتاحة في المجالات الإدارية ما زالت في مراحلها المبكرة إذا قيسمت على العلوم التطبيقية الأخرى.

ب. الجانب الملمس للإدارة:

يشير الفن إلى استخدام القدرات والمهارات والموهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتأقاة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

وإذا كان الإنسان لا يبد له أن يتعلم ليصرف ويكون المعلومات والمعارف فسيبيله إلى ذلك هو العلم أما إذا أراد أن يطبق بقلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ إلى الفن.

استناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ويسبق فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك

1. تعامل الإدارة مع المتميز الإنساني تتطلب مهارات متعددة في فنون تتعامل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أو ممرضين أو زعماء أو عملاء ولكل فئة منها الأنماط المتعددة التي تحتاج إلى مداخل وطرق متنوعة لكسب ثقتها والنجاح في التعامل معها.

2. التغيرات والتطورات التكنولوجية بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة بغية التوصل لأفضل النتائج.

3. التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون انشطتهم من خلالها بين أهمية الفن الإداري في التطبيق.

4. تقوم الإدارة على فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة كما يجب أن نأخذ في اعتنا أن تنمية علم الإدارة من خلال اكتشاف القواعد والأسس الجديدة لن يتحقق إلا من خلال التطبيق والممارسات أي من خلال الفن

5. إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم

واجتهادهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف والمواقف كذلك لتنمية الولاء والانتماء لدى الأفراد وتحقيق التصور بينهم وحل المشكلات المتعلقة بالصراع وتباين الأنوار وتقليل اثر الضغوط التنظيمية والنفسية....

وبما صوره ما سبق يمكن القول إن الإدارة فن يعمل على استخدام العلم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالعلم بحد ما يجب إتياعه والالتزام به، أما الفن فإنه الذي يؤكده على ظروف تطبيق تلك القواعد والأسس

والخلاصة، إن العلم والفن جانبان متكاملان في مجال الإدارة، حيث إن التعلم والخبرة والممارسة ما هي إلا نقاط متكاملة ومتفاعلة لتحقيق الإدارة الفعالة

فالمدير لن ينجح ويعتق أهدافه بالقواعد والقوانين والأسس العلمية فقط، إلا إذا اسرج ما لديه في هذا الصدد بالمهارات والخبرات التي تعينه على سلامة التطبيق، كذلك يمكننا القول إن المدير لن ينجح ويعتق أهدافه بمجرد التماسك بالهوية والخبرة ما لم يكن مزود بالمعلومات والمعارف والقواعد المتعلقة بعمل الإدارة.

وظائف الإدارة ووظائف المنظمة

• وظائف الإدارة:

تتلخص عناصر العملية الإدارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتأخذ هذه العناصر أهمية محورية بصرف النظر عن نوع النشاط أو حجم المنظمة، عناصر العملية الإدارية وإن كانت متتابعة طبقاً للتسلسل المتكسور أعلاه إلا أنها متداخلة ومتفاعلة ومتشابكة مع بعضها البعض.

وفيما يلي نقول المصوم على كل وظيفة من وظائف الإدارة، وذلك على

النحو التالي:

1. التخطيط

يشير التخطيط إلى بيان إلى أين تترك المنظمة إن تعمل مستقبلاً، وكيف يمكنها تحقيق ذلك؟ والتخطيط يعني تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها لاستخدام الموارد والإمكانات المتاحة

- من أهم عناصر وظيفة التخطيط:

1. تحديد أهداف المنظمة.
2. دراسة وتحليل العوامل الداخلية والخارجية
3. التنبؤ والتوقع للأبعاد المستقبلية
4. صياغة السياسات الإدارية
5. تحديد الإجراءات والقواعد الواجب إتباعها.
6. إعداد الخطط المرحلية والبرامج والموازنات.

ب. التنظيم:

حتى يتمكن المدير من تطبيق الخطط المقترحة فإنهم يسعون لتنظيم الجهود البشرية والإمكانات والموارد المادية والتنظيم ليعني بناء العلاقات الواضحة بين الأفراد بعضهم بعضاً، وكذلك يبين مختلف الوحدات الإدارية رأسياً وأفقياً، وكذلك تهتم وظيفة التنظيم بتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وكافة النقاط المتعلقة بالمركزية واللامركزية ويحكم ذلك أدلة تنظيمية وهيكل تنظيمي واضح المعالم، وأن التنظيم يسمى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبيان كافة أعماله وأنشطته وعلاقاته بالآخرين مما يسهل في تحقيق أهداف التنظيم

- من أهم عناصر وظيفة التنظيم:

1. تحديد الاحتياجات والكمية والنوعية من القوى اللازمة لتنفيذ الخطة
2. تحديد الوحدات الإدارية وبيان البناء التنظيمي مع تشكيل العلاقات فيه؛ بين الوحدات الإدارية بعضها البعض.

3. تحديد الملاحظات والسلوكيات.
 4. تحديد مراكز اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف.
 5. يحدد درجة المركزية واللامركزية
- ج. التوجيه:

تهتم وظيفة التوجيه بالحوافز الإنسانية لتحقيق الانجاز المنشود، ولهذا فهي تعتمد على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيز وإشارة المهتم وغيرها من السبل التي تسهم في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال بانفسر الكلية من الاهتمام.

- من أهم عناصر التي تشملها وظيفة التوجيه:

- 1 تحديد اماليب تحفيز العاملين.
- 2 بت روح الاهتمام ومهارات العاملين بالمنظمة
- 3 تنمية القدرات ومهارات العاملين بالمنظمة.
- 4 بيان نمط القيادة التي يجب الالتزام به.
- 5 تنمية شبكة الاتصال المناسبة

د. الرقابة:

وظيفة الرقابة تشير إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مطابقتها لما تم التخطيط له، ولكي يمارس المدير الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحلون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية

- ومن أهم العناصر التي تحتويها وظيفة الرقابة:

1. بيان المعايير والمقاييس اللازمة لتقييم الأداء.
2. قياس الأداء الفعلي.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمقاييس الموضوعية

العملية الإنتاجية في المنشآت الخدمية من خلال التأليف بين مجموعة المداخلات للممول إلى مخرجات لها قيمة ينتظرها عملاء بناتهم.

ومن أهم الأنشطة الخدمية التي يمارسها الإنتاج :

- تخطيط النشاط الإنتاجي الخاص بالعمليات والعمالة.
- التنبؤ وتقدير حجم الطلب وبالتالي الكميات الواجب إنتاجها.
- الجدولة الزمنية للإنتاج وتحديد أولويات العمل والتشغيل.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الآلات والمعدات ونظم تحميلها.
- تخطيط واختيار مواقع المصنع ومراكز الإنتاج والخدمات.
- تصميم المصنع وتصميم مراكز الخدمات.
- تصميم نظم العمل وأساليب التشغيل.
- تحديد المزيج المناسب من العمالة/ رأس المال/ الآلات/ المواد.
- الهيكل التنظيمي لقطاع الإنتاج والعمليات.
- الصيانة والحماية العلاجية الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.
- مراقبة الجودة.

نشاط التمويل :

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال و استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة والاهتمام بإدارة النفقة والأصول الثابتة والمتداولة ولهذا نجد أن هناك العديد من الأنشطة التي تقع في دائرة التمويل من بينها.

- التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة لإتمام كفاءات النفقة التقديرية وقائمة نتائج الأعمال المتولدة وتحليل التعادل.
- بحث مصادر التمويل الداخلية والخارجية وأهمية كل منها ومدى الاعتماد عليها.

- الاهتمام بإحداث النواقص بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الأجل
- التقييم والرقابة المالية ليحت جدوى هذه العمليات والعاملات.
- إجراء دراسة الجدوى وتقييم مقترحات الاستثمار.
- التحليل والمراجعة المالية وحسابات التكاليف... وغيرها.

الملاحظات الخاص بالموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع الأنشطة المرتبطة بتحسين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التمويش المناسب والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن سان أهم الأنشطة التي مارستها إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- تخطيط الموارد البشرية وما يتعلق بالقوى العاملة من عرض وطلب وتحميل وتصميم الوظائف هذا إلى جانب أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين
- تنمية الموارد البشرية ويحت عمليات التدريب والتطوير الفردي والجماعي.
- التمويش والتحفيز ويشتمل تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب هذا بجانب التحفيز الفردي والجماعي.
- صيانة الموارد البشرية وتشتمل على دراسة المنافع المالية والخدمات الاجتماعية وتحليل الروح المعنوية والرضا الوظيفي.
- علاقة العمل ويشمل على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإدارة الحركة الوظيفية (النقل - الترفية - الاستقالة - المعاش).

إن المحصلة النهائية لوظائف الإدارة من جانب المديرين تتركز عليهم ضرورة الاهتمام المتكامل بكل مناصر العملية الإدارية كذلك الاهتمام بكن وظيفية من وظائف المنظمة حتى تكون المحصلة النهائية إيجابية مما يسهم في تحقيق فعالية المنظمة في جميع ممارستها

المعارف اللازمة للممارسة العملية الإدارية:

إن ممارسة المهام الإدارية ليس بالأمر الهين، فالوظائف الإدارية معقدة ومتشابكة، وتتضمن العديد من الإبعاد، ومن ثم فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير حتى يتمكن من ممارسة عمله بنجاح، ومع تعدد وتنوع تلك المهارات إلا أنه يمكن إدراجها في ثلاث مجموعات جوهرية تتمثل في: المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفنية، وتختلف درجة الحاجة إليها بحسب اختلاف المستويات الإدارية.

المعارف الفكرية:

وتتمثل هذه المهارات في الإدراك والقدرة على فهم التنظيم بصورة متكاملة، والسيطرة على العلاقات بين أجزائه المختلفة، ولذا تشمل تلك المهام على التفكير الإداري والقدرات التخطيطية والبراعة في التعامل مع المعلومات والنظرية التالية والتبصيرة النافذة لتكوين الوحدة، لتتميز بإسائل التنظيم لتكوين النظم الرائدة والتبصيرة في الصناعة.

ويطلب توفر هذه المعارف من إدارة الأعمال التالية:

- القدرة على تكوين نظرة العميقة والموسيقية للبيئة المحيطة والوقوف على مختلف أبعادها وأثارها المختلفة.
- السمو من التفكير: إستراتيجية والسيطرة على الجهد الابتكاري حتى يمكن إحداث التطوير والتميز.
- التشخيص والقدرة على تحديد طبيعة وظروف المشكلات والمواقف وذلك عن طريق التحليل والاختيار والفهم والاستيعاب
- إن المهارات الفكرية مطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشغلون المستويات الإدارية الأعلى.

المعارات الإحصائية:

وتشير المهارات الإحصائية إلى قدرة المديرين على العمل مع أو من خلال الآخرين كاعضاء في مجموعة متفاعلة تؤدي عملها بنجاح، ويتطلب توفير هذه مهارات العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على حسن اختيار المجموعات، المتألفة والاستفادة من جهود الافراد المتباينة والحصول على أفضل أفكارهم لتطوير عملهم.
- القدرة على حث الافراد وتشجيعهم وتصميم سلوكهم الإيجابي، وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- القيادة الفعالة لمجموعات العمل وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق فيما بين الافراد
- إنصاف الاتصالات الإدارية فيما بين مجموعات العمل بمختلف أشكال الأعمال الصاعد والهابط والأفقي.
- السعي الدائم لتخفيف الصغوط النفسية والتنظيمية الواقعة على الافراد والتدخل لإدارة الصراع التنظيمي بينهم بما ينعكس بالنتائج الايجابية على الافراد والتنظيم.

المعارات الفنية

وتتمني المهارات الفنية الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بدقة ودراية، وعادة ما يبعث أصحاب المهارات الفنية بالخبراء بكل في مجاله، ويتطلب توفير هذا المهارة العديد من الأبعاد من بينها:

- القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة التي يمكن من خلالها اتخاذ الأعمال بكفاءة.
- التعرف، التدقيق على المعدات والأدوات والوسائل الأداة للممارسة مختلف مهام الوظيفة.

- الإلزام بمختلف علاقات الوظيفة لقضية بالوظائف الأخرى ذات الصلة بها سواء كان ذلك قبلها أو بعدها حتى يتيسر أداء العمل بصورة متكاملة ومتناسقة.
- تعتمد صورة المهارات الفنية في مختلف المجالات الهندسية أو التكنولوجية الفنية أو التسويقية .. وغيرها.
- تتطلب المهارات الفنية قدرًا من الابتكار والتجديد لتنميتها والحفاظ عليها.
- والمهارات الإدارية تختلف من مستوى إداري إلى آخر، كذلك فهي تتباين من حيث إمكانية اكتسابها وتتمكن منها، فالمهارات الفكرية تعد أصعب المهارات في إمكانية التحصيل لحاجتها إلى وقت وخبرة وجهود فكري وعقلي، إلى جانب حاجتها إلى تنمية المهارات الفنية والإنسانية

أما المهارات الإنشائية تحتاج قدر من الجهد لاكتسابها لا يتناسبها بالعلاقات بين الأفراد وارتكازها على اعتبارات الاختلاف بين الأفراد من القيم والاتجاهات والمواقف والصفات والخصائص الثقافية والحضارية وفيما يتعلق بالمهارات الفنية فقد تبدو الأسهل في السيطرة عليها إمكانية تعلمها من خلال نشاط التعلم والتوجيه والتدريب.

عناصر العملية الإدارية في المنظمات من منظور إسلامي

إن الوظائف المميزة في المنظمة الإسلامية لا تختلف عنها في المنظمات التقليدية إلا أن الأولى تعطي بخصيص مميزات يركز على المبادئ والقيود التي فرضتها الشريعة الإسلامية، وهي وظائف متكاملة وشاملة تعمل على تحقيق غيري الدنيا والآخرة، ويمكننا تناول هذه الوظائف باختصار على النحو التالي:

أولاً: التخطيط الإداري

يعد التخطيط أحد الوظائف الإدارية المهمة والتي تعمل على توقع ما سيكون على المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل من خلال وضع الأهداف وإجراء

النتائج اللازمة ورسم وصياغة السياسات وإعداد القواعد والإجراءات، بالإضافة إلى وضع برامج العمل لكن نوع على أساس من المراحل التي تتكامل حتى يتم العمل أو النشاط في النهاية وتقرير الإجراءات التي ينبغي أن يلتزم بها المنفذون، وترجمة كل ما سبق في صورة موازنات تقديرية تبين الأرقام والحسابات اللازم لتحقيق الأهداف.

ولقد اهتم الفكر الإداري في الإسلام بوظيفة التخطيط يمكن ملاحظة ذلك من خلال الإساءة التالية

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يقول رب العزة جل وعلا على لسان يوسف عليه السلام: " لَقَالَ ثُرَيُّوْنَ سَبِّحْ مَبِيعَ ذَايَا فَمَا حَصَلْتُمْ فَذُرُّوْهُ فِي سَبِيلِهِ إِنَّا قَالِيْنَا مِمَّا تُلْكُلُوْنَ(47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبِّحْ هَٰذِهِ يَٰأَكْثَرَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهَا إِنَّا قَالِيْنَا مِمَّا تَحْصُلُوْنَ(48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُّ النَّاسُ وَفِيهِ يُمْضَرُونَ(49) ا. (يوسف). ومن الآيات يتضح ضرورة التخطيط على المدى البعيد، فهذه الخطة لاوامها خمس عشرة سنة مستقبلا تبين ما يجب أن يقع حتى تمر البلاد من أزمتها.
2. التدرج في التخطيط بحيث تؤدي كل مرحلة تخطيطية إلى المرحلة التي تليها، وواضح ذلك من الآيات السابقة على لسان نبي الله يوسف عليه السلام، فالسنوات السبع الأولى مهمة جدا للوصول إلى السنوات السبع الثانية، وتلك بدورها مهمة حتى تعمل الأمور إلى السنة الخامسة في تلك الخطة.
3. وضع الأهداف بدقة، حتى لتستقيم الأمور وتوحد الجهود في سبيل الوصول إلى تلك الأهداف، فيقول تعالى: أَوَلَمْ يَكُنْ مِنْكُمْ نَبِيٌّ مِّنْ قَبْلِهِ فَاَتَاهُوهُ وَلَا تُكْفِرُوا الْمُسْلِمِينَ فَتَصْرَفُ بِكُمْ عَنْ مَّيْلِكُمْ ذَٰلِكُمْ وَمَا كَانَ بِكُمْ تَعْلَمُكُمْ فَتَقْصِرُونَ(الأنعام: 153).

4. الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة بأفضل الصل، فيقول تعالى: (وَأَعْنُوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطٍ وَالطَّيْلِ لَنُزِيلَنَّ بِهِ عَذَابَهُ وَعَذَابُكُمْ وَأَخْرَيْنَ مِنْ دُونِهِمْ لَأُتْلَمُوهُمْ اللَّهُ يُمْكِنُهُمْ). (الأنفال: 60).

5. الاعتماد على الحقائق والمعلومات والبيانات السليمة والاعتماد من التجهيز والخيال، والتقدير العشرية، إذ لا يقوم التخطيط على الظن، فلو قد حضرنا الله سبحانه وتعالى من الاعتماد على الظن في بناء القرارات، حيث يمول سبحانه: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ). (السجرات، 12)، يقول أيضاً: (وَمَا يَتَّبِعْ أَكْثَرُهُمْ إِلَّا ظَنًّا إِنَّ الظَّنَّ لَا يَنفَعِي مِنَ الْحَقِّ شَيْئًا) (يونس، 36).

6. البدء بالاولويات عند تخطيطه، ويتضح لنا هذا من خطة نشر الدعوة الإسلامية، إذ كانت محلة المنهج واضحة المعالم لا تدرجها فكانت على النحو التالي:

- أ. البدء بالدعوة سرا
- ب. البدء بالأهل والعشيرة.
- ج. المهر بالدعوة في الوقت المناسب
- د. الاعتماد على الإقناع والموعظة الحسنة.
- هـ. رد الاعتداء بالاعتداء وعدم البدء بالعنوان.
- و. تنظيم الحياة المحلية بعد استقرار الأوضاع مكانة لكل مكان التركيز في بداية الدعوة على تثبيت العقيدة ومراعاة العبادات، ثم كان بعدها التركيز على المعاملات.

7. تقدير الموارد والإمكانات المتاحة، فيقول تعالى: (إِنَّا يُكَلِّفُ اللَّهُ فِعْلاً يَدَّ وَمَنْعَهَا (البقرة: 286))، مما يبرز ضرورة مراعاة القدرات المتاحة عند توزيع الأعباء والمسؤوليات على الإدارة للقيام بها وتحقيق النتائج المرجوة.

8. موازنة دور المنظمة ونتائج أعمالها، والإحسان عند إعداد الخطط وتجهيزها، يقول تعالى: (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الْبَكَرَ الْآخِرَةَ وَفَا تَنْسَ نَسِيكَ مِنَ الْبُيَا

وَأَحْمَرْنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْنَا (تقصص، 77)، مما يلزم للخطمة الإسلامية بمراعاة نتائج أعمالها الدينية والأخلاقية، والإحسان في إعداد خططها ويقول علي بن أبي طالب كرم الله وجهه: «عمل الدنيا كأنك تميش ابنه، وعمل الآخرة كأنك كأنك تموت غدا».

9. الموضوعية والواقعية عند وضع الأهداف والخطط والبرامج في حدود القامح ومراعاة ظروف التطبيق، والبعد عن الأملي والعمي والطموحات البراقة، فالتخطيط ليس دريا من الخيال والأحلام الفارقة في التناول، فيقول تعالى: «لَزُمُوا أَنْفُسَكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَهُوَ أَعْلَى فَسَوْفَ يَجْزِي» (الحج، 3)، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: «الإيمان ما وقر في القلب وصفاه العمل».

10. يهتم التخطيط في الفكر الإداري الإسلامي بعمارة الأرض واستثمار الموارد المتاحة وتنميتها، فيقول تعالى: «لَوْ أَنفَأَكُمْ مِنْ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا» (هود، 61).

ثانياً: التخطيط الإداري:

يهم التخطيط كوظيفة إدارية يبين العلاقات بين جماعة العمل، وذلك لتحديد السلطات والمسؤوليات والتخطيط يرتبط بالعمل الجماعي ويقصد منه ترتيب الأشياء في أوضاع معينة تيسر تحقيق أهداف الجماعة بأقل الجهود وأقصر الوقت وأدنى التكاليف، ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بالتخطيط اهتماماً بالغا، ويمكن استقراء العديد من التوجيهات والإلهية في القرآن الكريم تحث على التخطيط في مجتمعات النمل والنحل والطير، أولهم الإنسان بأولى بأن يطبق التخطيط في أعماله وأنشطته من تلك المجتمعات غير الإنسانية، ومن بين الابداعات التنظيمية التي يجب مراعاتها في الفكر الإداري والإسلامي ما يلي:

1. تأسيس البنيان التنظيمي على هدى من تقوى الله ورضوانه فيقول تعالى: «لَا تَقُمْنَ أَسْمُنَ نَبِيَّاهُ عَلَى تَقْوَى مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسْمُنَ نَبِيَّاهُ عَلَى

ضخاً جُرفوا من هاهنا ويؤ في ناري جهنم والله لا يهدي الضوم الظالمين) (التوبة: 109) ، وهذا يفرض على المنظمة أن تعدد هيكلها التنظيمي وتؤسسه إطار متكامل وواضح وعادل وذلك في كافة وحداتها الإدارية وفي مختلف الوظائف والمهام التي تتطلبها طبيعة أعمالها بما يؤدي إلى تكاتف الجميع لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. مراعاه التدرج الهرمي والتكامل الإداري في الهيكل التنظيمي، فيقول تعالى: **أَوْفُوا الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ تَرِجَاتٍ لِّيُبَيِّنَ لَكُمْ فِي مَا أَنْتُمْكُمْ** (الأنعام: 165) كما يقول أيضاً: **لَنَحْنُ قَسَمٌ بَيْنَهُمْ مَبِشَرَتُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ تَرِجَاتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُلْحَارًا** (الزخرف: 32) فلكل فرد مكانته وموضعه الذي يحيد الممثل فيه من خلال مسؤولياته ومعلوماته واستعداداته وإبداعاته.

3. يوحد الهمم بين التنظيمي تكامله، ومما لده بعضه البعض، فيقول تعالى: **لِوَالْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ** (التوبة: 71)، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم ولعاطفتهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى" متفق عليه

4. تحديد السلطات وتوزيعها بالشكل الموسوعي، ومراعاة الثقة عند تمريضها على الآخرين، فيقول تعالى: **لَهَا أُولَئِكَ الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُلْجِفُوا بِطَاةٍ مِنْ دُونِكُمْ لَا يَأْتِيَنَّكُمْ خَبْرًا...** (آل عمران: 118)، مما يشير إلى أنه لا ينبغي تمريض السلطات والاختصاصات إلا لمن يكون محل ثقة وأمل للأمانة التي يحملها.

5. مراعاة وحدة الأمر، والتوجيه، والإشراف، تنظيم الأعمال وعدم تعديدها بعد ذلك يسير بها لا يدع مجالاً لتضارب والأزواج في ممارسة الأنشطة والأعمال.

6 الاهتمام بالمركزية واللامركزية في توزيع السلطات والمسؤوليات بما يؤدي إلى اتساع الأهمال بسلاسة ودون تعقيد أو توقف، فقد دلت التطبيقات الإسلامية في مختلف النواحي السياسية الاقتصادية والاجتماعية إلى اهتمام الفكر الإسلامي بالمركزية وقت ضرورة تطبيقها، وتطبيق اللامركزية في الظروف المناسبة لها.

7 تطبيق مبدأ الشورى قبل إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، مما يتفق مع وجود السلطات الاستشارية التي تعمل على تسخير الأمر من مختلف زواياه والوقوف على لراء واتجاهات مختلف الأفراد محل الاهتمام بموضوع القرار.

ثالثاً. التوجيه الإداري.

يعد التوجيه العمل المستمر للمدير، ويشير إلى قدرته على السير الصحيح بمرفوضيه، وهدايتهم وتوجيههم، مع إشاعة روح الود والحب والرحمة، والتماسي والاعتماد للعمل حتى تتحقق الأهداف المرجوة.

ولقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بهذه الوظيفة اهتماماً كبيراً ففي القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة العديد من التوجيهات المرشدة لأبعاد التوجيه الإداري فنذكر منها:

1 الاعتماد في الموجه على الحكمة والموعظة الحسنة، فيقول تعالى: "الَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ أَلَمْ نَسْأَلِ اللَّهَ أَنْ يُرْسِلَ الرِّسَالَاتِ بَعْدَ السُّبْحِ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَاءَتْهُمْ بَأَنَّهُمْ هِيَ احْسَنُ" (الفصل: 125).

2 اللين والرحمة ومراعاة ظروف المرفوضين، يقول تعالى: "لَهُمَا رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ وَتِيتَ لَهُمْ وَتَرَىٰ مَكْنَتَ قُلُوبِهِمْ يَخْفَفُ الْقَلْبُ فَإِنِ اتَّخَضُوا مِنْ خِوَلِكَ ضَاعَتْ عَنْهُمْ وَأَسْتَغْفِرُ لَهُمْ وَتَأْذِيهِمْ فِي الْأَمْرِ فَإِلَّا عَزَمْتُ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ" (آل عمران: 159).

3 العنافة عند توجيه المرفوضين وإرشادهم، وعدم التحيز لون أو جنس أو طبقة، يقول تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاكُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْلَمُوا أَمْرًا لَّوْا هُوَ أَقْرَبُ لِلْقَوِيِّ" (البقرة: 8).

4. وحدة الأمر، فيجب إن يكون هناك قائد واحد لكل مؤسس حتى نلبي يحدث التضارب أو التناقض في التوجيهات، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "لا يحل لثلاثة يكونون بضلة من الأرض (لا امرؤ عليهم احدهم وهذا يسهم في تحييد المسؤولية ونطاقها وبيان واجبات كل فرد ومصدر توجيهه.
5. رعاية المسؤولين والمسؤولية من اسوالهم من قبل القائد، فيقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".
- 6 الصمغ والطلاء من قبل الرؤوسين للأوامر وتعليمات رؤسائهم، يقول تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (النساء: 59))، ويقول الرسول الكريم: على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره، (لا إن يؤمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة
7. حبث التناهد على التعاون والتراشد وتضاطر الجهود للوصول إلى الهدف المشترك، يقول تعالى: (لَا تَطْغَوْا فِي اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ وَصَوْلَتُهُ وَلَئِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَتَحْكُمُوا إِلَى اللَّهِ وَتَحْكُمُوا بِحُكْمِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ (الأنفال: 46)).
- 8 القنوة الصالحة، بحب على المدير إن يكون مثالا طيبا ليعتدي به رؤوسيه، يقول تعالى: (الْمُرُؤُونَ النَّاسُ بِالْبَرِّ وَتُسَبِّحُونَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَقْلُونَ الْكُتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ (بقرة: 44)). ويستم ذلك على المدير إن يبتا بنفسه قبل إن يأمر بفضيلة أو ينهي عن الرذيلة.
- 9 حسن الخلق والتعامل والتي هي احسن، يجب إن يتحلى الرئيس والمؤسس بحسن الخلق في المعاملة والالتزام بالأمانة والصدق والعدالة والالتزام....
- 10 المهارة والخبرة في معالجة الأمور، وسهولة التعامل بالمؤسسين برؤسهم عند الحاجة، وكذلك سهولة اتصال العملاء بالمسؤولين في المنظمة عندما تقتضي الظروف ذلك.

1. التحفيز الايجابي اساس علمية العمل والدفع للعمل بالثقل، ومراعاة الحوافز المادية بالشكر والتقدير، مع عدم إهمال الحوافز السلبية وتطبيقها عند الضرورة.

رابعاً: الرقابة هي الإدارة الحقيقية

تعني الرقابة الإدارية التأكد من إن العمليات التنفيذية تسير وفق ما خطط لها من قبل، والرقابة عملية مستمرة من قبل وإنشاء وبعد التنفيذ وليس فقد بعد إتمام الأعمال والأنشطة وذلك حتى يمكن تدارك الأخطاء وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية والرقابة ضرورية في المنظمات كضرورة باقي الوظائف إن لم نرد عليها كونها تعطي إشارة الاطمئنان لسيير العمليات او تلمت النظر إلى ضرورة التدخل لتفادي الأخطاء أو الإصلاح ما وقع منها، وقد اهتم الفكر الإداري الإسلامي بتلك الوظيفة من عدة وجوه يمكننا أن نذكر منها:

1. الإيمان بضرورة الرقابة أولاً بأول بما يحسن من أداء الأعمال ويدعم التقاد الأداء، يقول تعالى: لَوْ لَّمْ اٰمَنُوْا بِحَسْبِ رَبِّیْ ۙ اَللّٰهُ عَلَیْكُمْ رَءِیْسٌ وَّالَّذِیْنَ اٰمَنُوْا وَاسْتَرْتَوْاۙ اِلٰی عَالِمِ الْغُیْبِ وَالتَّوْحٰدَةِ فَوَيْلٌ لَّكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُوْنَ (التوبة: 105).
2. تعد الرقابة الداتية أهم انواع الرقابة في الفكر الإسلامي، حيث يقول تعالى، اَمَّا يَلْفُظٌ مِنْ قَوْلٍ لَا لَعْنُوْا رَجِیْبٌ عَلَیْهَا (ق: 18)، ويقول ايضاً لَقَدْ يَمْلِكُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَمْلِكُ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ (8) . [الزمر: 1]، والرقابة الداتية تشير إلى رقابة المرء على نفسه من داخله، فهو يراجع نفسه ويحاسبها على تصرفاته وسلوكه وإعماله وأفعاله قبل أن يتدخل غيره وبذلك يقول الرسول عليه السلام، "لكيس من دان نفسه وممل لما بعد الموت" ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن، "حاسبوا انفسكم قبل أن تحاسبوا وتريدوا للمرضى الأكبر، إنما يحلف الحاسب يوم القيامة على من حاسب نفسه في الدنيا".

- 3 تمثل الرقابة الداخلية رقابة المديرين والمشرعين على أعمال مرؤوسيه وسلوكهم في العمل للتأكد من حسن سير العمليات وتسييرها حسبما اتفق عليه مسبقا لتصل المنظمة إلى أهدافها المشتركة بأيسر السبل فالتكامل بمعنى تحقيق أهدافها واحدة
- 4 الاهتمام بالرقابة السابقة، والتي يطلق عليها البعض الرقابة المانعة، أي المانعة لوقوع الأخطاء والانحرافات وهي بمثابة الوقاية مما يفرض على المديرين التوجيه السليم والنصح السديد لمرؤوسيه عند التتميد وبيان كيفية تجنب الوقوع في الأخطاء، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "مثل القائم على حدود الله والواقع فيها كمثل قوم أمتهوا على سفينة فأصاب بعضهم أعلاها وبعضهم أسفلها، فكان الذين في أسفلها إذا استقوا سرورا على من فوقهم فقالوا: أنا خرقتنا في نصيبنا ولم نؤد من فوقنا فلو تركوكم لمكوا ويهلكوا جميعا، إن اخبوا على أيديهم نحوا ونجوا جميعا" صحيح البخاري.
5. الاعتماد على المعايير والمقاييس لتكون أساسا للمحاسبة فمن الضروري، حتى تتم الرقابة على نحو علمي سليم إن تكون هناك أسس ومعايير يتم الرقابة بناء عليها، يقول تعالى: هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَى وَبِبَيِّنَاتٍ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَحُضِّي بِاللَّهِ شَهِيدًا {الفتح: 28}، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول لأصحابه: "أرايتم إن استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بأعدل أكننت فضيت ما على؟ قالوا: نعم، قال: لا، حتى انظر في عمله أعمل بما أمرته أو لا".
- 6 ضرورة وجود الرقابة الخارجية، وهي تمثل جهات الرقابة الخارجية على أعمال وأشجلة المنظمة وقد تكون رقابة سابقة كما تكون رقابة لاحقة، فالرقابة السابقة تتم من طريق التعليمات والأوامر والبيانات التي تصدرها الأجهزة المختصة والتوجب إتباعها والسير على منهاجها، أما الرقابة اللاحقة فنتم من قبل الجهات الخارجية المختصة للتأكد من حسن سير العمليات للوقوف على نتائج الأعمال.

7. الإيمان بوجود الرقابة المجتمعية، إذ يركز الفكر الإداري الإسلامي على وجود ذلك النوع من الرقابة لحماية المجتمع بوجه عام من الوقوع في الانحرافات بسبب الاضرار لفئات منه، فيقول تعالى: **اَكْثَرَكُمْ خَيْرٌ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْعُرْوَءِ وَالْغُلَامِ عَلَى الْفُكْرِ وَكُلُّكُمْ عَلَيْهِ** (آل عمران: 110)، **وَيَقُولُ أَيْضًا: لَوْ تَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْوَءِ وَالْغُلَامِ عَلَى الْفُكْرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ** (آل عمران: 104).

8. وجوب الاهتمام بمسور رقابية المستويات الإدارية الأدنى والاعتراف بمسورها في تقويم الأداء، فيجب على المسير إن يضعج العاملين على تقديم آرائهم واقتراحاتهم التي تساهم في حل المشكلات وتمهيد الانحرافات التي تواجهها المنظمة لكونهم اقرب إلى عمليات التنفيذ وإدري بتفاصيل ومعلومات قد تغيب عن الرئيس الأعلى.

أصل الحياة الإدارية:

إن القضايا الأخلاقية متكاملة ومتراصة بعضها مع البعض الآخر، وغالباً ما تتضمن الإبعاد العقلية والمعرفية بجانب الإبعاد العاطفية والوجدانية ويؤثر كل منها على السلوك والتصرف الإنساني

والفكر الفلسفي الغربي يدين بالكثير للمفكرين الإغريق القدماء - سقراط وأرسطو وأفلاطون وآخرين - الذين بحثوا القضايا وحاولوا ارتقاء الطرق المنطقية وإدخالها في التفكير الأخلاقي، ومنهم المنيد في المعصير الوسطى وعصور النهضة وفي العصر الحديث هناك المنيد ممن يهتمون ويستثمرون من هذا التراث الفلسفي ويدهمونه.

هذا، وفي جميع الأديان السماوية نجد إن النصيب الوافر من الرمالاة آتني على الأناس الأخلاقي في التعامل، وكل ذي لورسول صاحب خلق حميدة ويبادي الناس بمسورة التمسك بالخلق الحميدة

فلقد حمل الرسول صلى الله عليه وسلم شرف الرسالة الحمديّة إلى الناس والتي تدعوهم إلى التمسك بالأخلاقيات في التعامل مع جميع الأطراف في جميع الأوقات ولجميع الأغراض والغايات ويصفه رب العز وجل وعلا فيقول سبحانه: (وَأُولَئِكَ عَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) (التكم: 4)

وفي مجال الأعمال والمعاملات تطلق الأخلاقيات عموماً على القواعد والمبادئ والقيم التي تحكم على سلوك وتصرف الأفراد في المواقف المختلفة فالقواعد الأخلاقية المتصرفة عليها تقبل الأمانة والوفاء بالوعد ومساعدة الآخرين واحترام حقوق الإنسان على أنها أخلاقيات صحيحة وسليمة، بينما المرفق والخلاص والحاق الأذى والضرب بالآخرين تعد أخلاقيات خاطئة وغير مقبولة ويجب معارفتها في المجتمعات الرافقة.

وتعد القيم الإنسانية أحد ركائز الأخلاقيات فهي نقطة البداية في التحليل الأخلاقي حيث تمثل المبادئ والركائز والمعتقدات الجوهرية والسائدة حول الأحوال والظروف المرغوبة التي تؤدي لتحقيق أهداف الحياة الإنسانية

ويجب الأخذ في الاعتبار أن أخلاقيات الأعمال إن أخلاقيات الأعمال لا تمثل مجموعة خاصة من القواعد الأخلاقية عن الأخلاق عامة، ويمكن تطبيقها والالتزام بها في مجال الأعمال فقط، فأخلاقيات الإدارة هي بكل بساطة تطبيق قواعد الأخلاقية العامة في مجال الأعمال والمنظمات.

وسنعرض في هذا الصدد لموضوعين يتعلق كل منهما بالأخلاقيات الإدارية وذلك على النحو التالي:

أولاً: السلوك الأخلاقي

يشير السلوك الأخلاقي إلى "التصرف التام من جانب الأفراد، والذين من جانب المنظمة والمجتمع"، وهذا فإن أخلاقيات الأعمال تشمل تلك المعتقدات السائدة عن الإيجابيات أو الأشياء الصحيحة المتعلقة

بالسلوك والتصرف الإنساني، وتأسيسا على ذلك تتمثل أهم سمات السلوك الأخلاقي في مجال الأعمال هيما يلي:

1. الانسجام بين العوامل الإنسانية والعوامل المادية:

يعمل الأفراد في جو مادي ومعنوي تختلف فيه الأعمال والآلات والأفكار والاتصالات والأدء والأزمان... وغيرها من المتغيرات ولهذا فمن الضروري إيجاد سبيل لتحقيق الانسجام بين العوامل المادية والعوامل الإنسانية بتطويع جليا من دراسة وتحليل المناخ التنظيمي السائد، وروح الجماعة، وروحها المعنوية، وسلوكها، ومدى رضاها عن العمل وما ينتج عن ذلك وغيره يمكن وصفه بالسلوك الأخلاقي للأعمال.

2. الاعتماد على الموضوعية في الحكم على الأشخاص والأهياء:

إن التصرف الأخلاقي إن كان اسعده ومنبعه النفس البشرية بمجموعها، إلا أن السلوك الأخلاقي يرتبط بالغير أكثر من ارتباطه بالنفس وذلك سلطة وميزة الموضوعية هالحديث من السلوك الأخلاقي يصبح وهم وخيال خادع.

3. التكامل والشمول:

السلوك الأخلاقي سلوك متكامل شام لا يتجزأ بمعنى إن المنظمة ككل يجب أن تسير في ظل هذا المسيل، ومن ثم فإن نظام المنافسة الذي تفهجه يجب أن يتسم بالأخلاق، كما أن وسائلها ورسائلها الإعلامية أيضا تكون أخلاقية، والمديرون داخل المنظمة يجب أن يتسموا بالأخلاق، والعاملين داخل المنظمة يجب أن يتصرفوا بالسلوك الأخلاقي.... وهكذا وبشكل كلي، فإن تحقيق الإستراتيجية الأخلاقية الملائمة للمنظمة الحديثة لا يمكن تحقيقها بسهولة من خلال الاعتماد على الاستقامة الأخلاقية للمديرين فقط.

4. الاعتماد على مقاييس ومعايير بقيمتها المجتمع لسلوك وتصرف الافراد،

إن التصرف والسلوك الأخلاقي يبني على مقاييس ومعايير تهتم بخلق البيئة، وذلك في ظل محددات وقيم مجتمعية تنبع من دين وحضارة وثورات وثقافة هذا المجتمع

ثانياً: المستثمر الأخلاقي .

غالباً ما يشهد المناخ التنظيمي بعض الصراعات والتناقضات التنظيمية التي ترجع للعديد من الأسباب من بينها صراع الفؤر وغمرهه أحياناً، والأطماع البشرية أحياناً أخرى، ومع هذه الأسباب وغيرها لا يمكن القول بأن أعضاء المنظمة أو جنوحها فقط لإداراتها، بل يتحمل المساهمون أيضاً مسؤولية معنوية تجاه منظماتهم . بجانب مسؤوليتهم المادية - تهدف إلى وضع المسار الأخلاقي والتدخل بين حين وآخر لتصحيح طرق أدائه.

والمستثمر الأخلاقي يمثل الفرد أو الجهة التي/التي يراعي وهو يصيب إستراتيجية المنظمة ويصح خططها الاتجاهات والتنبؤات الاحلاقية والاجتماعية . نصيب هيئته بحيث يساعد منظمته على حل أو إيجاد سبل مواجهة المشكلات

الاستثمار

وليس من الضروري أن يستثمر المستثمر الاخلاقي مساهم في منظمة اقتصادية، بل قد يكون بجامعة أو هيئة تأمين ومؤسسات أو شئون بلدية ومختلف نشاطاتها . فهذه المنظمات وغيرها غالباً ما يكون لها دوراً هاماً في مجال التأمين والاستثمار في النطاق الأخلاقي للعديد من المنظمات الأخرى.

ولنطبق إستراتيجية فعالة في هذا الصدد يمكن الاعتماد على أحد بلدين هما :

1. تبني المستثمر الأخلاقي (المنظمة) لقياس أو دليل أو دستور معين يسترش به المسؤولين في اتخاذ قراراتهم وتنظيم إحصاءاتهم ومع بساطة هذا العمل

- وسهولة إتمام الجميع به، إلا أنه يعاب عليه تحديد مجالات ونواحي التفكير في الأخلاقيات مما يحدد من مجالات التصرف الأخلاقي لختلف المواقف.
- 2 ترك المصنّعون الأخلاقي (المنظمة) الحرية للمسؤولين للتصرف بناء على مدى فهمهم واستيعابهم للنواحي الأخلاقية الصحيحة، ومع أهمية هذا الاتجاه في فتح مجالات جديدة للتفكير في التصرف الأخلاقي ومساعدته في المبادأة والابتكار لتتبع الطرق والسبل والمسيرة لختلف المواقف، إلا أنه قد يشقت الجهود ويمطى الحرية للأفراد بصورة قد لا تبدو منسجمة متكاملة مما يحدث التضارب.

الفصل الخامس



النظريات في إدارة التربية



المنظريات في الإدارة التربوية

فصل القرن التاسع عشر بالحركات الفكرية المتعددة النواحي والختلفة المقاصد وعمقت المذاهب المختلفة في الفلسفة والأدب والفن جئورها، والذي يعني هنا أن فلسفة التاريخ التي تمبر المدحلة الممهدة لظهور علم الاجتماع، قد اتجهت في هذا القرن إتجاهات محددة، وبسا المن إلى قصير حركة الجمع الإنساني، والنظر إلى العمالية التاريخية نظرة جديدة، ولذلك يقال إن علم الاجتماع إنشأ خلال القرن التاسع عشر كإتجاه عام في التفكير الفلسفي.

هناك عوامل كثيرة ساعدت فيام علم الاجتماع كموقع جديد من المعرفة، ضروري لفهم حياة المجتمع وعلاقاته المتعددة، بعد أن تقدمت معرفة الإنسان بمعالم الطبيعة فإذا كان الإنسان بحركتين إحداهما تجاه المجتمع وتجاه نفسه فإنه سيقوم بالحركة التي تجاه نفسه أولاً لأن الإنسان دائماً مشغول بنفسه وبالعالم وكشف أسرار.

وقد كان هذا النشاط العقلي دائماً في الوقت الذي ازداد فيه ثقة الإنسان بالعلم الطبيعي نظراً للنتائج العلمية المموجة التي تبين منها والتي أخذ البشر يستفيدون منها وعندما ظهرت الحاجة إلى إلقاء علم للمجتمع يكشف أسرار العلاقات الاجتماعية، فإن علماء الطبيعة يصوغون نتائجهم في قوانين تبين حركة المادة وتفاعلها فكذا تلك الأمر بالنسبة لعلماء المجتمع، عليهم أن يبحثوا عن القوانين التي تكشف بناء الحياة الاجتماعية ووظائفها، فقد قام العلماء بتعميم طريقة تفسير الحياة الاجتماعية، فالظاهرة الاجتماعية إما أنها كائن مضموي يسمي بالحياة فتطبق عليه مناهج العلوم الحيوية واصطلاحاتها، وأما إنها حادثة تاريخية مستمرة فتطبق عليها مناهج البحث التاريخي والفلسفي، ولأزال هذا الإنقسام أهم ما يميز الدراسة في علم الاجتماع حتى الآن.

النظرية السوسيولوجية:

عندما أخرج سوروكين كتابه عن (النظريات السوسيولوجية المعاصرة) كتب في مقدمته، أن الواجب الأول للباحث في علم الاجتماع أن يعالج حقائق المجتمع وهذا في رأيه أفضل من معالجة النظريات وحدها.

كما أن الباحث في علم الاجتماع الآن يخصص في موضوع واحد من موضوعاته يوليها عنايته ويظل متصلاً به فترة طويلة قد تستغرق نشاطه العلمي بأكمله، ومن المناسب لئلا غداً لباحث أن يكون مسلماً بتطور النظرية واتجاهاتها المتشعبة التماساً لهذه من الدقة والإحاطة والشمول، وهذا بالإضطرار إلى أن صناع النظرية في علم الاجتماع قد تكاثرت عددهم، وقدفقت النظريات بصورة ينبغي أن نتوقف لتحليلها وتصنيفها وردها إلى أصولها التاريخية لتبين في نهاية ما يقوم منها على مخالطة وما يرتد منها أساس سليم.

مبادئ النظرية في علم الاجتماع:

هناك اتجاه قوي في علم الاجتماع الآن يقيم فكرته الأساسية حول عدم إمكان الدراسة في علم الاجتماع دون الخرج بين النظرية الاجتماعية العلمية والدراسة العملية للمجتمع، ويذهب أنصار هذا الاتجاه إلى القول بأن حل مشاكل المجتمع غير ممكن إلا في حالة واحدة، وهي أن يستند الحل دائماً إلى أطراف دقيق من المذاهب العلمية ذات الإلتزام النظري الواضح، ويرجع ذلك إلى أن النظرية في علم الاجتماع مستمرة أصلاً من نتائج دراسة "عملية" أجريت فعلاً في الواقع الاجتماعي، وربما كان غموض "النظرية" الذي يرتبط فلسفياً بإنسان أو مذهب محدّد من الفكر، وبين النظرية الواقعية التي تستند في مقوماتها الأساسية على نتائج أبحاث منظمة أجريت وطبقت في مواقف متعددة ولهذا كان الاجتماع الأمريكي على حق حين قال أن النظرية التي لا تقبل التطبيق ليست نظرية على الإطلاق بحيث أن قاعدة البحث في العلم هي الملاحظة، ويعبر الباحثون عن كل ملاحظة متعددة "بقضية" تنص على أنه في زمان ومكان ما

حدثت هذه الظاهرة ولهذا كان الوصول الى مثل هذه القضية ضرورياً بالنسبة
لأي علم، ولكنه ليس كافياً، ذلك لأن الملاحظات المفردة يجب ان تتبع نظاماً
معيناً يمكن مقارنتها لاكتشاف أوجه الشبه والخلاف بينها، ويمكن أيضاً
تصنيفها لاكتشاف السمادج او الأنماط وقصلاً عن هذا ليتمكن الباحث من
حصص الملاحظات وإعضائها للمعالجة الإحصائية وغير ذلك من العمليات التي
تمهي الوصول الى التعميم، وعليه فالتعليقات عبارة عن السامع المنصلة بالأنواع
المختلفة للتطواهر وهي لا تشير إلى الحقائق في ذاتها لكنها تقوم على حقائق
مستندة. ومن أجل هذا يمكن إستخدامها للتنبؤ بحقائق يسهل إكتشافها عن
طري ملاحظات أخرى والتعرف التي تصاغ في قضايا مفردة، ولا يعني ذلك ان
التعميم على درجات المعرفة، ذلك لأن تجميع جهود العلماء الذين يعملون
وي تخصصون في ميادين محددة يؤدي إلى تجميع عدد كبير من التعميمات
المختلفة، ثم يقوم العلماء بتوحيد النتائج المباشرة ثم يتم (إقامة نظرية) ومن
أجل ذلك كانت (النظرية أعلى درجات المعرفة)

والنظرية إذن عبارة عن مجموعة من القضايا ينهي أن تتوفر فيها شروط
متعددة من أهمها الواحدة مع الأخرى، وأن تكون على صورة يمكن أن تستمد منها
التعميمات وأخيراً ينبغي أن تكون القضايا المكونة للنظرية منتجة وذات فائدة
بحيث يمكن أن تقود الباحثين إلى مزيد من الملاحظات والتعميمات لتوسيع
نطاق المعرفة وهنا نلاحظ ان غالبية علماء الإحتماع اليوم يوافقون على صد من
القضايا متضمنة في نظرية سوسيولوجية شاملة، بحيث يقول تهما شيف ان
إختصار النظريات السوسيولوجية المعاصرة والحاضرة يثبت أنها دارت حول عدد
قليل من المسائل، ويقول أيضاً ان دراسة نمو النظرية السوسيولوجية يجب ان
يتركز حول إجابات مختلفة حول عدد معين من الأسئلة.

النظريات والبحث:

يجب أن يفرق بين الاستخدام العلمي اليوم لكلمة النظرية وبين المعاني المتعلقة بها، حتى يمكن فهمها على حقيقتها في ميدان علم الاجتماع. لأنها ارتبطت في الإستعمال العادي بالتمكيز المجرد، مما هو (نظري) يقابل ما هو غير واقعي أو ما هو تصوري بحت، وقد يكون إفتتان النظرية بهذه الصفات صحيحاً في الأيام الأولى نمو العلوم حيث كانت النظريات تصنع صياغة مكشوفة دون الصلابة والعقائقية الواقعية. ولكن النظرية والملاحظة أصبحتا أكثر ارتباطاً كلما زاد تقدم العلم، وينطبق هذا الإرتباط على العلوم التطبيقية والبيولوجية أكثر من إنطباقه على العلوم الاجتماعية، لأن بعض النظريات في علو المجتمع لا تزال تطوي على قدر من قدر من التمسك بد غير المرتبط بالواقع ولكن الإتجاه الآن في العلوم الاجتماعية يزداد وضوحاً نحو جعل هدف النظرية

وكما تقدم هم المجتمع كلما زاد إرتباط (نظرية) بالملاحظة والبحث.

ويمكن أن نلخص الميزة السائدة كما يلي:

1. تزييد النظرية من شجرة البحث وخصوصيتها، وذلك عن طريق إعدادهما لصال الكاهمة للإستقصاء ورياح النتائج الجزئية بالاهتمامات الإضطرابية التي تكون ذات طابعية مشابهة، وتوفير الشرح والتفسير المقص للعلاقات الملاحظة وكما كان البحث موجهاً عن طريق نظرية متسقة، أسهمت نتائج في نمو المعرفة وتنظيمها وتبلى أهمية هذه النقطة إذا نظرنا إلى الخصائص المثلثة بالأرقام والجدول والتحليل الساذج لها، والتي توصف بأنها أبحاث اجتماعية ولا تكون محسنتها إطاراً مفهوماً لأي ظاهرة من ظواهر المجتمع، وهذا إذا حققنا في الإطار النظري للمحتوى الاجتماعية، وفتشنا عن الأفكار والمفاهيم المحلدة التي تقوم عليها وحصصاً أهدافها الحقيقية، فإن ذلك لا يعتبر تزييداً أو تعجيزاً وإنما هو في واقع الأمر محاولة لإنقاذ الفهم الصحيح للعلاقات الاجتماعية من أن يتردى في متاهة تؤدي إلى تدمير المحاولات المخلصة لمواجهة مشاكل المجتمع.

2. يؤدي البحث الإجتماعي إلى إعادة فحص النظرية وإختبار مدى دقتها، كما أن استمرار البحث قد يؤدي إلى ظهور نظريات جديدة تكمّل البحث لمجرد (التظاهر العلمي) أو الرعاية طائفة من يؤدي إلى شيء سواء بالنسبة للنظرية أو البحث في حد ذاته، وتظل نتائج مثل هذه الدعاوي البحثية محل شك من العلماء ومن الجمهور على السواء.

3. تقوم النظرية الإجتماعية بوظيفةين هامتين: الأولى، تمكين الباحث من فهم المجتمع في صورته الكلية، والثانية إعطائه إطاراً للبحث في مناطق محددة منسقة مع الصورة الكلية التي يستمدّها من النظرية، ولهذا فإن الأبحاث يعلم تماماً تسلسل الأحداث في المجتمع وعواملها العلمية، فإنه يعلم أيضاً أن نظريته قد لا تعطيه الإجابة المحددة لا ينبغي عمله لمواجهة موقف معين، ولكن نظريته من جهة أخرى ضرورية لكل من يعمل في الحقل الإجتماعي متخصصاً في إعادة تنظيم موقف أو مواجهة مشكلة إجتماعية.

هياكل النظرية الصالحة للبحث ونوع المعرفة:

وضع حتى الآن أن تقدم علم الاجتماع في فهم المجتمع يقوم على أساسين: نظرية سلمية صالحة بناء إطار من المفاهيم للخص وتربط بين ملاحظات عديدة وتصنيف معرفة جديدة تسهم في الفهم المتكامل للحياة الإجتماعية والبحث مستنير وموجه يقوم على الإقرار الواهي بالواقف النظري، كذلك وضع أن النظرية والبحث لا يمكن فصلها إلا فصلاً إجرائياً لأن كليهما يخدم الآخر في سبيل العاية لمعطى التي يهدف إليها العلم، وهي الوصول إلى الحقيقة، إن اساليب البحث ووسائله ليست موضع دراسة في هذا المقام خصوصاً وأن فهم الإجماع قد تقدم كثيراً في اختراع كثير من الأدوات العلمية التي تعتمد على الوصول إلى أقصى قدر من الدقة في الكشف عن الحقيقة الإجتماعية

ويرجع ذلك إلى الإهتمام المتزايد بالدراسات التي تعتمد طرق البحث الإجتماعي ومدى مناسبتها لواقع علمية محددة، ولكن الجدير بالتحديد هنا

هي الشروط التي ينبغي أن تتوافر في نظرية لتقوم بوظيفتها، تصمم البحث ويمر المصرفة.

وعليه فقد حاول جود جهل أن يحدد المعالم الأولية للمنهجية في النظرية العلمية في مجال العلوم الاجتماعية بعض النظر من صورة البناء الذي يمن أن تظهر عليه هذه النظرية والشروط هي كما يلي:

1. ينبغي أن تكون المصطلحات أو الرموز المستعملة عن النظرية واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً ومن أجل هذا ينبغي إستبعاد كل المصطلحات التي قد تهمس سلاجة أو غير واضحة.

2. يمكن إثبات العبارات التي تشير إلى (الإحتمالات) والممكنات النظرية بطرق متعددة. فمن الناحية المنطقية القياسية الصورة، فإنها قد تظهر في صورة ظن أو دعوى، كما يمكن أن تظهر في صورة قضايا أو فروض ومهما كانت الصورة التي تظهر بها، ينبغي أن تكون الممكنات النظرية مرتبطة منطقياً الواحدة بالأخرى ومثل هذا الإرتباط لا بد أن يكون واضحاً بقلر الإمكان.

3. من فوائد النظرية المتكاملة منطقياً أنها توفر الجهد والوقت ولهذا ينبغي أن يكون التسعق النظري (بسيطاً) كلما أمكن ذلك على أي صورة منطقية فمن الواجب أن نبحث عن نتائجها المنطقية بطريقة واضحة ومثل هذه الخطوات يتعين الباحث على عدم إغفال أي شيء قد يحمل طابع الأهمية، ولكن هنا الشرط قد يكون من الصعب التوصل إليه، ولذلك طرأ كثير من الباحثين يكتفون في هذه الحالة بالإعتماد على الفرض المنسوب لتوجيه البحث والحصول على النتائج العلمية المطلوبة.

سما تقدم تبين أن النظرية العلمية يجب أن تكون قابلة للإختبار في الواقع عن طريق الوسائل التي يمكن الحصول عليها بإستخدام الحواس الإنسانية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

في كتاب عن علم الاجتماع ليس من المناسب التفصيل في معالم نظريات السوسيولوجية، لأن هعية الموضوع كما سبق أن وضح حكماً أننا لن نعرض لنظريات الرواد الأول لعلم الاجتماع في تفصيل وإنما سنعرض لها في إيجاز شديد كمقدمة لفهم لنظرية السوسيولوجية المعاصرة.

المعاصرة لأننا نعتقد أن جذور النظريات المعاصرة تنشد في نظريات هؤلاء الرواد ومن المناسب إلقاء الضوء عليها، لمستكمال صورة الإمتداد المعنوي التاريخي للمعرفة:

أولاً أصبحت حكومت والنفس الموضوع

تقوم (الفلسفة الوضعية) تكومت على تصور الطبيعة العضوية للمجتمع وبموه المتمسك بالكائن الإجتماعي منه مثل الفرد، يتكون من عناصر متميزة ومتسلسلة وتمثل هذه العناصر معاً الهدف مشترك، ولكنها ليست مثل الكائن البيولوجي ثابتة وسان سيمونه بل إنها تتعرض لحد كبير من التغيرات وعلى العكس من كونفوزسية وسان سيمونه، تصور حكومت أن التقدم التاريخي يسير خلال مراحل ثلاث الوضعية، ويمر الشعور والفعل والعقل الإنساني في مراحل تعتبر أساس المفهوم تتابع المراحل الثلاث السابقة، ومعنى ذلك أن كل مرحلة خصائص عقلية ويرى حكومت أن الضاهر تسمى القوة الدافعة للتقدم الإجتماعي، بينما يسمى لعقل المبدأ للوجه والقرشد ومن الحاجة المنهجية العامة وضع حكومت نظاماً متسلسلاً للمووم، جعل قاعدته الرياضية ثم تسلمت المووم بعد ذلك بالترتيب: الفلك والطبيعة والكيمياء وعلم الأحياء، وأخيراً جاء العلم الجديد (علم الاجتماع) في نهاية السلسلة المتطورة ويرى حكومت، أنه إذا كان كل علم ضروري من حيث التسلسل لكل علم يأتي بعبرة، فإن المووم التي تأتي بأعد علو أخرى تكون أكثر تعقيداً مما سبقها ولذلك كان علم الاجتماع أعسر المووم تعقيداً

ذلك، أن التفكير محتوم بقوة ثابتة لا يمكن أن تتمدد بالفعل الإنساني، وكل المحاولات التي تبذل للتأثير في مجرى (المو التطوري) لن تؤدي إلا إلى قلقة التوازن. لإجتماعي الموروث الأمر الذي يحدث أسوأ الأثار، وكان هدف العلم الإجتماعي عندهم اكتشاف المراحل الحتمية في التطور الإجتماعي، متمثلين بتشارلس ارموس في تقبم الأنواع.

ولكن اكبر من يمثل النظرية التطورية كان من غير شك - هيرت ستر فقد كان هو وليم تشارلس الذي اخترع عبارة (البقاء للأصلح) يشرح بها القوة الرئيسية التي تمكن وراء التقدم التطوري

فالتصراع في سبيل البقاء داخل المجتمعات أو بينها يؤدي إلى خلق حالة من التوازن الإجتماعي لأنه يحل اللاتجانس محل التجانس فالمجتمعات في رأيه تتطور من حالة يعمل فيها جميع الناس لنفس الأعمال إلى حالة يسودها التخصص والتعاون والمبادل وفي مراحل التصراع الأولى في سبيل البقاء فطهر الروح الحديثة والحروب منظمة تدفع الجماعات الصغيرة المتمزقة إلى الاتحاد مع الجماعات التي يسودها وفي وقت ما يؤدي التوام بين المجتمعات إلى إتاحة الفرصة لإستمرار السلام فتراوح أطوار، ومن ثم نتهيا الفرصة لقيام المرحلة الصناعية وتقلل العمليات التطورية مستمرة في أداء وظائفها في المجتمعات الصناعية، ولكن ستظهر حثالة من أدوات أخرى غير القوة البدائية تحكم ومتهيمن على البقاء للأصلح، ولهذا كان سبنسر يعتقد أن تطوّر بالمعنى السابق يمكن أن ينتهي إذا أمكن إقامة النظام الأكمل. ولوصول إلى السعادة الكاملة، وهذا بضرط لا تدخل في فهم هذه الحالة الخيالية (مملكات الإنتخاب الطبيعي) يقول تيمما ضعف، إن أساس النظرية السوسولوجية عند سبنسر كانت نظريته التطورية ولكنه مع ذلك قدم نظرية أخرى لعبت دوراً هاماً في نسق أفكاره، وهي المقابلة بين المجتمع والكائن الحيوان لك، يصف بعض الباحثين في النظرية في علم الإجتماع هيرت سبنسر إلى الماديين للإتجاه المعنوي مع أنه (تطوري) في المحل الأول.

ثالثاً: حوار ماركس والنصير الماركسي:

يعرف حوار ماركس بفلسفة المادية ولكن كثيراً من نظرياته لها أهمية ماركسية صغيرة وقد أثرت نظرياته هذه ولا زالت تؤثر في التفكير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي حتى اليوم لقد قبل ماركس في مبدأ الأمر (جدل) هيجل واقترب كثيراً في مدينته التاريخية في تفسير هيجل (الثاني) للتاريخ. وقد آمن ماركس بأن الظروف المادية هي التي تصمم التطور التاريخي ومن ثم يمكن دراستها علمياً، وبكلمة زائد التكنولوجي ينشأ الصراع بين (حالة المعرفة التكنولوجية) وبين (التنظيم الاجتماعي التقليدي للاقتصاد) والسبب في هذا الصراع والصوره التي تعبر عنه، هو الصراع الأساسي على المصالح بين الطبقات الاجتماعية ولذلك فإن الطبقات الحاكمة، التي تملك وسائل الإنتاج، تكون قادرة على استغلال الطبقات الأخرى لمصالحها، ومن (واجبها) أن تبقى الأمر على ما هو عليه ومن خاصية أخرى تكون الطبقات التي تقع على مكائدها نتائج الاستغلال مهتمة بأحداث تغييرات سياسية في نظام اجتماعي تضع حداً لإستغلالهم.

وإذا دعت الطبقات مصالحها الحقيقية، فإن الثورة تصبح أمراً لا مفر منه، ويكون من نتيجة هذه الثورة مزيد من التقدم التكنولوجي الذي لم يكن ممكناً من قبل في ظل التنظيم الاجتماعي والاقتصادي التقليدي.

ويؤيد ماركس تحليله السابق بقوله: إن شكل تقدم تكنولوجيا يجعل النظام الرأسمالي عبثاً، وعندما تفرك الطبقة العاملة أن مصالحها تتعارض مع مصالح الطبقة الرأسمالية الحاكمة.

فإن نتيجة هذا وهي ضرورة (الثورة البروليتارية) التي لا مفر منها ويهتما هنا أن يبرزوا العناصر الأساسية في نظرية ماركس ذات الأهمية البالغة لنظم الاجتماع:

1. قام تحليل ماركس على التركيز على الظروف المادية بدلاً من التركيز على القوى الروحية أو المثالية ومن أجل ذلك أصبح من اليسير تعريض الظواهر الاجتماعية بطريقة يمكن إخضاعها للدراسة العلمية.
 - ب. يمكن تأكيد ماركس، أن العمليات التاريخية لا بد أن تفسر عن طريق العلاقات القائمة بين الجماعات، أكثر أهمية من الناحية السوسولوجية من الأمم، والبيولوجية المتعلقة بالتطور البيولوجي أو البقاء للأصلح.
 - ج. كان ماركس أول من تعرض فيما نعتقد لما يسميه الآن تالكون بارسونز (النظرية الطوعية أو الاختيارية للفعل الاجتماعي) حين يقرر أن القوة مع أنها لا مفر منها - إلا أنها تحدثت فقط حين يدفع الناس إلى القيام به (أي حين يصبحون دائماً طبقياً) ومعنى ذلك أن القوى الاجتماعية الحتمية موجودة، ولكنها تظهر عند تكامل الظروف للقيام بعمل معين أو عندما تهيأ لها مقومات للتأثير فتؤثر في الفعل الإداري أو الإختباري.
- وقد صادقت نظريات كارل ماركس معارضة وقبولاً من كثيرين ولكن إتباع ماركس اجتهدوا في شرح كل ما غمض من كتاباته وخاصة فكرته من الإنحاء العلمي في الدراسة الاجتماعية من طريق التحليل المادي للظواهر الاجتماعية التاريخية. ويقول بعض النقاد الغربيين، إن نظريات كارل ماركس والدراسية العلمية ليست إلا ابيولوجية اشتراكية تقوم على تصور خاص للصراع. ولذلك فهي من وجهة نظرهم، لا تمت للعالم بعلة كذلك ينهجه آخرون بأنه كان متحيزاً في تفسيره، فرقع في حتمية لا تفرها العلاقات المادية بين الظواهر، وهذا إلى جانب الموضوع الذي ظهر في صم تحديد المصطلحات الأساسية حديثاً وإسحاً إلا أن هذا النقد يمكن أن يوصف هو أيضاً بالتحيز فنحن لا نستطيع أن ننكر أهمية كارل ماركس في تطور علم الاجتماع، إن المكر الماركس محاولة هامة حثاً للوصول إلى نظرية متكاملة من بناء المجتمع وبنائه، وبرهته تتجلى في تمييزه بين العوامل المسمية المسؤولة عن كل عمليات التغيير الاجتماعي والتألقه على الحياة الاجتماعية.

رابعاً لبلادي ومنهج دراسة الحالة:

لقد تأثر لبلاي مثلما تأثر أوجسيت حكومت من قبله بالأثر التي قرتب على الثورة الفرنسية ولذلك على المجتمع. ولهذا بنى كل دراساته على حقائق مستمرة من الواقع. وقد إهتم لبلاي في أغلب دراساته (بالتطبيق العملية) ومنى منهجه الرئيسي على الملاحظة الدقيقة للظواهر الاجتماعية في ضوء اصطلاحات وضعها في إطار موحد، ويقوم هذا الإطار في أساسه على ما يعرف اليوم (بمنهج دراسة الحالة) ويمتاز إكتشافه لهذا المنهج. أحد الإسهامات الهامة التي اضافها لبلاي المنهجية العامة في العلم الاجتماعي.

وقد إصترف لبلاي كما فعل تومست بأهمية الأسرة وإعتبارها الوحدة الاجتماعية الأساسية، وإستخدم (ميراثية الأسرة) كمقياس موضوعي لدراسة أبعاد حياتها، وجعلها قاعدة التحليل الكمي للعلاقات الاجتماعية ويعتقد لبلاي أن أحد، الوظائف الرئيسة للأسرة توفير مواد البحوث لأفرادها خلال المثل الذي تتحد طبيعته بإمكان أو الظروف، الجغرافية. وقد إستلخ لبلاي أن يستخدم طريقة جديدة في بحثه عن الأسرة وهي التي تعرف اليوم بإسم (الملاحظة المشاركة) لأنه كان يعتقد أن الملاحظة المنظمة هي الخطوة الأولى نحو الإستقصاء العلمي. هذا وكان لبلاي لا يؤمن بالتطور أو بالتقدم أما التمييز الاجتماعي فإنه يأخذ نظرة المذبح السوري ويرى سوروكيه أن لبلاي ومدرسته قد خلد، في تاريخ علم الاجتماع، لأنه إكتشف منهجاً محدداً لتحليل الحقائق الاجتماعية وإستلخ أن يصل إلى نمط سوسيولوجي واضح وهذا إلى جانب التعميمات الكثيرة التي غنتها إليها من دراساته، كما أنه توصل إلى عدة فروض وإقتراحات علمية تتعلق ببعضين الأحوال الاجتماعية فكان بذلك أحد الرواد الأوائل لعلم الاجتماع التطبيقي.

خامساً: ماكس فيبر

من اكبر علماء الأمان الذين اسهموا في إنشاء علم الاجتماع وقد اجتهد بدراسته من الرأسمالية وملائقتها بالدين. ولذلك فإن أغلب دراساته كانت ذات طابع إقتصادي، وإن فحمت على أسس نفسية اجتماعية وقد إهتم بدراسة (العقل الإنساني) وتحديد مجراه وآثاره، ومن هذه الراوية يعتبر ماكس فيبر من «سنة من الأول لنظرية (العقل الإجتماعي والتحليل البنائي الوظيفي)».

الفصل السادس



دور إدارة الموارد البشرية

في إعداد الإستراتيجيات التربوية



مور إدارة الموارد البشرية

في إعداد الاستراتيجيات التربوية

لا شك أغلبية أفراد الملاك البشري في تحديد وصياغة الأعمال الإستراتيجية في مؤسساتهم ورغم ما يشتركهم من أهمية بالغة، وفيه دفع الإدارة إلى تبني تلك المشاركة يكون فيها بيننا ما هي الإستراتيجية في مفهومها التقليدي، وما هو المسار الاستراتيجي للعمل عبر حركته المستمرة.

تضمن الإستراتيجية وفق (مدرسة هاروارد للأعمال) تحديد الأهداف والغايات في المؤسسة، وغير السياسات، وإعداد الخطة الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف وغايات إنها إذا ما يلي:

- شاملة (تحص الوظيف العديدة في المؤسسة).
- موجهة نحو أمد الطويل
- تهتم في الانسجام (تنسيق السياسات).
- تركز على العلاقات بين المؤسسة/ البيئة
- مصانعة بشكل رسمي وواضح أم لا.

ويتألف المسار الاستراتيجي من مقاربة حركية للمسائل في المؤسسة القائمة على مراحل مختلفة مثل:

- المواجهة بين التوهم والمكن.
- صياغة الهدف (إعداد الإستراتيجية ما)
- تحديد خطة التنفيذ.

نظام الأهداف المتعاقبة في المؤسسة (الأهداف الواحدة) / الملاك البشري.

يفترض التحدث عن أهداف المؤسسة إمكانية اعتبارها مكونة مستقلة عن الأفراد الذين يكوونها، والقدرة على التمييز والمحدد من أهدافها الخاصة.

يمارس تلك المرضية البسيطة محللو المؤسسات الذين يرون أن الأشخاص وحده لهم الأهداف، ولا يمكننا سوى أن نشاطرهم الرأي بسبب الموضع الممنوح للموارد البشرية، بل وبصفة أكثر بسبب مسألة التوافق أو التعارض بين أهداف الخبراء وأهداف العاملين.

أهداف المدراء في المؤسسات:

يتصف كل مدير مؤسسة بخصوصية شخصية تقوده لاستغلال مصروفه وحيدة من الحيارات، هذا لا يعني بأن كل المصروفات مختلفة من بعضها بمضا بشكل دائم أو إذ أن الاعتراض الثعير عنه من أغلب المحللين يؤكد كثير من الممارسين الذين يقرحون مصطلحات للثقة/المدراء

ماذا نلصق من تلك التعمدية، وما هي المائدة التي نأخذها بالحسبان؟

تفرد كل مدير وتعديده الأهداف.

بشكل عام، تلصق الأهداف بما يلي:

- أهميتها (عمومية ثانوية).
- مدتها (عدد الميادين التي تغطيها).
- تفرقيتها التسلسل (أفضليتها، مدى كونها عاجلة).
- اقتها الزمني (أمد قصير، أمد متوسط، أمد طويل).
- مدى كونها عملية (الغاية المتضمنة التاهيل والطابع الرسمي)
- انسجامها (التوافق فيما بينها)

وتتسم أيضا بتعديتها، ويظهرها العام أو الشفهي جدا

هناك نوعان للمدراء، يمكن إجراء الفصل بين الأهداف التي تطبع الأمنيات العامة - من طرف، والأهداف التي تعبّر عن التنفيذ العملي عبر معالمها الاجتماعية والاقتصادية.

الإحصاءات العمومية (السياسية):

- الحقوق، السلطة.
- التحقيق الذاتي.
- الاستقلال، القوة.
- الخلود.

الأهداف الفلسفية:

- الأداء الاقتصادي
- الكيفية، المرونة
- الأداء الاجتماعي
- الاستقرار والأمن.

لتحقيق الأهداف العمومية والتنشيطية الأساسية للمنراء في المؤسسات من المفيد إجراء ما يلي:

- توضيح الدوافع التي تدفعهم إلى إنشاء مؤسسة، وتنفيذ عمل فيها.
- معرفة الدوافع الشخصية للظاهرة/ للانخراط في المؤسسة
- تحديد سماتهم الشخصية ومحدداتهم العضوية والاجتماعية/ الثقافية
- إذا تنوع الدوافع التي تقود الأفراد إلى إنشاء مؤسسة ما، ويمكننا حصر الدوافع للملاحظة على المستوى العام بما يلي:
- دوافع الإنشاء، نعرض أكثر كما يلي:
- تقليد نموذج سوسي ما (عائلي، اجتماعي...)
- فقدان عمل (الإرغام على المبادرة).
- الحرمان قياساً إلى السياق العالمي أو المهني
- ضرورة استعادة قضية ما (لوث عائلي أو مؤسسة في وضع صعب).

~ يجب الأخذ بالاعتبار الأسباب التي تسجل في إطار الزمن (أهداف/القادة/المسراء).

• الدوافع الشخصية للأفراد : يمكن عرض أهمها كما يلي:

- الحاجة للممارسة سلطة على الأفراد أو الوقائع.
- الحاجة للتجديد (تقديم الجديد) للخروج من الحياة اليومية.
- الحاجة للاستئصال (رفض كل خصوم أو طاعة)
- حاجة لتحقيق الذاتي (الإدماج).
- حاجة النجاح الاجتماعي (الترقيات).
- حاجة الدخل (الربح)
- يتعلق اختيار الأهداف، وتنفيذها العملي، ومصلحتها والانسجام الحاصل لدى الأفراد، ينمى كل ذلك بالسمات الخاصة بكل مدير.
- السمات الشخصية للمدراء فنذكر الأكثر دلالية منها كما يلي:

- التماثل
- التكيفية
- الثقة بالنفس
- الجاذبية
- الاستقرار المعاشي
- التنبؤ
- الثبات الحزم
- حالة المعرفة ومستوى الخبرة
- القدرة على العمل والطاقة الحيوية
- السرعة
- الذكاء (سرعة الفهم)
- حسن المجازفة
- القدرة على سماع لا غريز
- الحس الملمس (الواقعية)
- الروح الاجتماعية الانفتاح على
- المبادرة
- الخلق
- الابتكار والابتداع

هنا يجب الأخذ بالحسبان بعض المحددات العضوية والاجتماعية والثقافية في مقدمة تلك السمات الشخصية المرجزة كما يلي:

المحددات العضوية والاجتماعية/الثقافية للمبرء، التي تشمل بشكل أساسي ما يلي:

- العضوية (الحالة الجنسية، الصحة، الجنس، العمر....).
- الثقافة (منظومة القيم، الأفكار الأصل الإقليمي....).
- العائلية (السلطة، مدى التسامح، التوازن....).

الأوضاع العامة (الوقائع الاجتماعية التي اثرت على الفرد مثل، حادث، طلاق، موت).

اغدا بالحسبان تعددية العوامل المحددة لشخصية المبرء، وبالنتيجة اهدافه وغاياته، يمكننا تصور جالبيات صلبة للمبرء، لذلك نستخدم مصفوفة تحليل تعلم اهدف المبرء كما يلي:

- مصفوفة تحليل لتوضيح الاهداف لدى المبرء:

سميت تلك المصفوفة كلوحة لها مدخلان وتحتوي عددا من الاهداف والاتجاهات الممكنة، بينما تساعد الحقول الأخرى على تفسير خصوصية المبرء

اهداف العاملين والاشغال المتعاركة في إدارة المؤسسات .

- أهداف العاملين . يتلقى هذا السؤال من أهداف العاملين جوابا معنيا يترجم بالنشائية التالية:

- للمؤسسات (أو المبرء) هم اهدف.
- العاملين (الأفراد أو جماعات) تحريكهم سلسلة من الحاجات.

انطلاقا من هذه المسئلة، يمكننا القول بأن العاملين يرون المؤسسة تشبع حاجاتهم كلها على الصعيد الفردي أو الجماعي، لكن عدم إشباع الحاجات

سبترجم استنباط الأفراد ومجموعات العمل، إذا يعطي الإقبال أداء اجتماعي كبيراً وأداء اقتصادياً كبيراً جداً وتساهم في ذلك البنى التالية:

- البنى التمهيلية (التبسيطية).

أشكال المعاد / العمل .

مفهوم الشكل التعاوني، المحمد غالباً في المؤسسات التعاونية العمالية الإنتاجية، وخاصة في الوحدات ذات الحجم الصغير إلى مشاركة قوية للأشخاص في العمل.

صحيح أن الأفراد وملاكهم رأس المال يتحدون تماماً، وأن الأهداف يتم مناقشتها بإسهاب وتساوي القائمة رجل = صوت.

لهذا، يستتقود القيمة رجل = صوت الأفراد التعاونيين إلى التعبير من رأيهم حول مهام المؤسسة ومن وجهة النظر لذلك تتحقق المشاركة في تثبيت لأهداف ويتخذ العمال والمدراء وتتوافر هوية الأهداف بالأهلية.

أشكال المعاد / العمل المعطى.

هنا، ليست القانونية هي التي تشكل محدد المشاركة في الأهداف بل الكفاءة من أعلى مستوى أو المهنية هائلة المستوى لدى العمال، في كثير من المؤسسات الحديدية في ميادين التكنولوجيا المتقدمة مثل الالكترونيات والعمومية، وغيرها، تبدو سيروية الإبداع وتنظيم المؤسسات تبتمد عن النماذج التقديرية القائمة على الفصل بين التفكير / التنفيذ (النموذج التابلوري).

في تلك البنى التنظيمية، يكون وسطى مستوى التأهيل عالياً، والعلاقات التربوية قصيرة، ونظام الاتصال غير رسمي، وتعطي الأفضلية للكفاءة، وتصبح أهداف المؤسسة في الغالب ككائنات للمواجهة بين محرك المشروع الذي يملك صموماً مساراً استشارياً قوياً ورجل المتعاونين الآخرين أو العمال أي تناقض الأهداف وتنتج من مشاركة الجميع.

هنا، تختلف الأفكار بدقة عن الحالة السابقة وتنتجه المعادلة رجل = الصوت، لكي تصبح كفاءة = صوت.

شكل الإدارة المشاركة بالأهداف :

سنذكر المبادئ التي استوحى منها هذا النمط من الإدارة التشاركية كما يلي :

- تعرض الإدارة في الغالب للأهداف العامة (أو التوجيهات الإستراتيجية).
- من ثم، حسب إجراء التفاوض "المارل" و"الصاعد" تربط المستويات التربوية المختلطة بالمناقشة، وتعلن بدقة الأهداف والرسائل المقابلة لكل مستوى.
- يمكن أن نتج من هذا الشكل النتائج التالية:
- أولاً، تماسك قوي في سير مجموع
- ثانياً، معرفة بالأهداف والتحام الفعل.
- خيراً، تحفيز عال وقبول أفضل لوضع الموازنات.

مسؤوليات التحليل والشخص:

تتكامل أعمال التحليل والتفخيص لكن لا تتحد مع بعضها بعضاً ويستطيع اختصاصيون مختلفون مسك إحدى تلك المهام بمفردها، وفي نوع ذلك، نقوم بتمييز مرحلتين ليتم تمييز مسؤوليات الأفراد من العاملين الآخرين قد الإمكان.

التحليلات :

- وفي المسير بطريقة متنوعة جداً لأعمال التحليل بملاحظات كبيرة ممنوحة له، مع ذلك، على صعيد الأهداف، يتم تفويض أعمال التحليل، والتفويض الجزئي عبر شكلين هما:
- تحليلات خارجية من المؤسسة.
- تحليلات، يعهد بها إلى أعضاء من ملاك المؤسسة حسب الموضوع.

عندما يكون التحليل خارجيا (التعهد الخارجي أو باستدعاء مستشارين خارجيين) يتم البحث عن الخبرة في خارج المؤسسة التي لا تملك المؤسسة الداخلية لسلطات المدبر ويكون ذلك في الميادين المختلفة مثل (التحليل المالي، وتحليل السوق، وتحليل الجدوى الفنية، وتحليل العلاقات بين الأفراد، وتحريكهم وتحليل الأداء)

وعندما يوجد تمويص داخلي لتحليل العمل تكون الخبرة المملوكة من قبل العديد من أعضاء المؤسسة مطلوبة، ويتم ذلك في الميادين المذكورة سابقا نفسها لا يتم إجراء التحليل المالي والقرارات من قبل المحاسب والتحليل لسوق من قبل المسئول التجاري المدوم من الأفراد التجاريين، والتحليل الفني من قبل المهندسين الفنيين، وتحليل الأداء والعلاقات بين الأفراد من قبل المسئولين عن الموارد البشرية.

اللمحيطات:

يستند إصدار التشخيصات إلى مجموع تحليلي عميق قائم على: حالة أو واقع المؤسسة، والواقع الحالي أو الكامن للبيئة

تظهر حالة المؤسسة في بيان نقاط القوة أو الضعف، ويظهر الواقع الحالي للبيئة في التهديدات أو الفرص.

— تقدم البيئة سمات عديدة أهمها:

- سمات متعددة الأشكال: اقتصادية، وثقافية، وسياسية، واجتماعية، وثقافية.
- سمات متطورة كثيرا أو قليلا، تقنيات جديدة وأسواق جديدة، ومتحولات.
- سمات منتشرة الذي كثيرا أو قليلا، إقليمية، ووطنية، ودولية.

- سمات معقدة كثيرا أو قليلا: نشاطها تقليدي أو دقيق ومضطرب (معرضة أو يجب اكتشافها)
- سمات مستقرة كثيرا أو قليلا: أي مطبوعة بالارتياح أو بالاضطراب (التقني، الاقتصادي).
- سمات عدائية كثيرا أو قليلا: مع المستطات السياسية، والتنافسية، والزيائن والموردين.
- الوضع في المؤسسة يجب أن ينعكس في الاعتبار في كل مواردنا أو في الوسائل الحالية، وظل معلناتها الكامنة أو هامش عملها.
- إذا يمكن تقدير حالة المؤسسة الحاضرة من خلال وصفها النسبي بعبارات (التكنولوجيا، والمثلثات، والأسواق، أي بالوضع التنافسي)
- وهكذا نحدد معرفة المزايا التنافسية بناء على ما يلي :
- أبعادها - تجريبها - مواردها لانية
- اختراعاتها - صورتها الاجتماعية - تنظيمها
- مواردها البشرية - حالة قيمتها - حالة طاقاتها
- جعلتها الحامية على النشاطات الإستراتيجية
- ويمكن تفسير الحالة الكامنة للمؤسسة على صعد مختلفة بصارات هامش العمل للمبوح من خلال ما يلي:
- مبلغ الأموال التقنية المتوفرة.
- القدرة على الاستدانة.
- إمكانية تحريك الملاك البشري.
- السيطرة على التكنولوجيا الجديدة.
- القدرة على تقليص التيب من ليداية أو من النهاية واستخلاص مزايا تقنية منها.

- **الدونة الفنية والتجارة والتنظيمية العامة.**

إن فهم البيئة والمؤسسة يسمح بتشخيصات حول حاضر ومستقبل المؤسسة.

اخيرا، يمكن ان يرتبط الملاك البشري للمؤسسة بدرجات قوية إلى حد ما، في أعمال التحليل الداخلي أو الخارجي مما يؤثر على المتجانس، ويضيف أن فحدد أن ذلك لا يشمل كل الملاك بل جزءا منه ممن يمتلكون المصارف التقنية (التجارية، والمحاسبية، والفنية)

الاجابات على الاسئلة المتكررة

نحدد قبل التعبير بدقة عن تقاسم المسؤوليات في هذا المستوى ما يجب علينا فهمه من خلال إعداد الاستراتيجيات:

يمثل إعداد الإستراتيجية تنفيذ القرارات الهامة للمؤسسة فيما يتعلق
بالبث المحيطة بها

تخمس الخيارات مياخيس محددة من النشاط وتنتج عن سيورة اتخاذ القرار.

طبيعة الخدمات الإلكترونية:

نميز تقنيديا ثلاثة أبعاد من تقدير الخيارات: التقنية، المنتج، والسوق،
وخيارات متعددة قياس، إلى حالة الانطلاق أو قياسا إلى الآخرين (النافسين).

وبذلك تكون الخيارات المتاحة التالية:

- التخصص في منتج ما.
- الاختلاف (خيارات متعددة حول منتج أو أساس).

المقدمة .

لأفقية (تطوير المنتجات الملاحقة)، العمودية (الاندماج في الخدمة أو في نهاية).

- النمو الداخلي (التمويل بالاعتماد على الذات).
- النمو الخارجي (دخول أسواق جديدة، ملكيات جديدة).
- التآزر أو تجميعية المؤسسة بهدف إعادة توزيع الموارد.
- تخريج النشاطات (تعدد بعض أعمال المؤسسة خارجيا).

يتطلب تحقيق الخيارات الكبرى دراسة المسوى، أي مواجهة بين الوسائل المطلوبة والوسائل المتوفرة في المؤسسة.

على الصعيد البشري، يمكن أن تسبب الخيارات تغيرات في الموارد البشرية (إعادة تخصيص وتسمية الملاك البشري، واستخدام جديد، وتسريع، وإعادة التأهيل...) وتغيرات في التنظيم

ونخلص سرورة الخيارات بالإستراتيجيات هي :

الأهداف الحياتية المفضلة، الوسائل المتوفرة أو الممكن الحصول عليها، الخيارات الإستراتيجية الفعلية.

تشكل الخيارات الإستراتيجية العملية لموقع تلك المرحلة الكبرى أي تشكيل إستراتيجية.

هذا، على مستوى الخيار، وكما هو سابقا على صعيد الأهداف والتشخيص كيف يكون تقاسم المسؤوليات بين المدرس والملاك البشري؟

إذا قبلنا بأن الخصائص الأساسية للمدير يمكن في القران وإن سيجة ذلك تتمثل في المسئولية يمكننا تصور أن أي تقاسم لا ينمذ في هذا المستوى

في الحقيقة لا يتحدد القرار والمسئولية بشكل إيجابي بل يمكن أن يتضمن القرار مسئولية عدة أشخاص مترابطين ومسؤولين كل من نفسه.

الاستراتيجية المؤسسية ونظام إدارة الموارد البشرية

باعتبار إدارة الموارد البشرية سيرة إستراتيجية المؤسسة، يفيد إظهار مستويات تركيزها كمنا تطلب الموارد البشرية أيضا طريقة فهم خصوصية يشمل أن تخسر بها النظام

الاستراتيجية المؤسسية وإدارة الموارد البشرية:

بموجب الطريقة التي تلوم بها كمن المقاربات الخصوصية لتفضيل سمعة الإدارة على حمدا الأخرى، فإن إدارة الموارد البشرية تعرف كيف تكون في مناهي عن أي حطر قد يتكون من الرغبة بالموعة إلى الإنسان المرء والاجتماعي.

إذا وعينا ذلك، سنذكر بالمبادئ الأساسية المتداخلة التي تعتمد في المؤسسات مما ويشكل متزامن أو متتابع.

أبعاد المؤسسات وبعثها:

يجب أن تبرز صياغة التوجيهات أو الخيارات الإستراتيجية كفي تلخص بالحيصان كل أبعاد المؤسسة وبعثها أي:

- ١- البعد الاقتصادي.
- ٢- البعد الثقافي.
- ٣- البعد البشري والسياسي.
- ٤- البعد المالي

نعرض فيما يلي ودون الدخول في تعليق تفصلي، مخططين تفصيليين بشكل خاص للمهمة متعددة الأبعاد لتسيير صياغة الإستراتيجية.

يذكر المخطط الأول بشكل خاص ضرورة تجميع الميادين الأربعة من الاهتمامات في سياسة الإستراتيجية ، الاقتصادي والثقافي، والمالي، والبشري والميادي.

ويظهر المخطط الثاني الأكثر نظاما وحركية سيرة إيقامية للمسار الاستراتيجي الذي يتطلع من أهداف المؤسسة للوصول إلى الرقابة إلى تحسين الاهتمام.

الفصل السابع



أهمية الرئاسة الإدارية في القطاع

الترجيبي



أهمية الدراسة الإدارية في النظام التربوي

مقدمة

لقد مر علم الإدارة في العقيدة القليلة الماضية بمرحلة حرجية شهدت ردة على المبادئ والمفاهيم والنظريات الإدارية التي سادت الفكر الإداري منذ مطلع هذا القرن. ولعل أول من نهى إلى عدم صلاحية المبادئ والنظريات الإدارية في كل زمان وتحت كل ظرف هو هيربرت سايون في كتابه الشهير السلوك الإداري الذي وضعه سنة 1945 إبان الحرب العالمية الثانية ويبنى سايون آراءه على الافتراض القائل بأن المبادئ والنظريات الإدارية ما هي إلا أمثال ومجموعات متناقضة من الافتراضات التي ثبت عدم جوعاها في معظم المؤسسات وفي معظم ظروف ومع أن آراء سايون بدت مقتنعة للبعض خاصة أولئك العاملين في مجال الأكاديمي إلا أن نقده الموجه ضد المبادئ والنظريات والمفاهيم الإدارية لم يلق سوى القليل من الاهتمام والوفقة من قبل العاملين في المجال الإداري وخاصة أولئك المهتمين بإنشاء التنظيمات على مبادئ وأسس علمية إلا أن آراء سايون كانت سارية جيدة لأولئك المهتمين بالوصول إلى أفضل نميل في معالجة المشاكل التنظيمية ولذلك نجد أن معظم الباحثين بالتجارب المختلفة لمعالجة كافة الجوانب التنظيمية سواء الداخلية أو المتعلقة ببيئة التنظيمات الخارجية قد توصلوا بعد عقدين أو ثلاثة من الزمان - أي منذ كتابات سايون - إلى نتيجة تشبه إلى حد ما تلك النتيجة التي توصل إليها سايون بالتحليل النظري أي أن عمومية المبادئ والنظريات تعتبر منطقاً خاطئاً فهم التنظيمات والوصول بها إلى مراحل متقدمة من الكفاءة والكفاءة.

وليس من الغربة أن نجد هذه الأيام محاولة للتمسك بهذه النتائج التي توصل إليها الباحثون بسبب مآلانية الدول الرأسمالية من مشاكل اقتصادية مثل التضخم والبطالة ومشاكل بيئية - كتلوث الماء والهواء - ومشاكل اجتماعية كالتفكك الاجتماعي والانحلال التنظيمي تلك لظواهر تتي

يرجعها كثير من علماء الاجتماع إلى الصلصة والأيديولوجية الرأسمالية التي بنيت عليها كافة التنظيمات (السياسية والإدارية والاقتصادية) في المجتمع والتي لعبت ميادئ الإدارة وفظرياتنا دوراً كبيراً في تطورها.

ويمتد البعض أن التجارب والأبحاث التي جريت في مجال المعرفة الإدارية منذ سنة 1945 حتى الآن تشكل 90% من مجموع المعارف الإدارية منذ أن بدأت الإدارة تحتل مكانتها المرموقة بين العلوم الاجتماعية الأخرى، ولقد كان لتعدد التجارب مع ما زادها من تعدد المفاهيم والآراء والاتجاهات والنظريات المستنبطة انعكاس مضطرب لدى العاملين في مجال الإدارة، إذ اختلفت عليهم هذه المفاهيم المتعددة والمتنافسة أحياناً ولم تساعدهم كثيراً في تحديد الفضل السبل للداء الفعال والوصول بتعليماتهم إلى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والملاءمة وأصبح شغل الإداريين الشاغل أمام هذا الحشد من الآراء والاتجاهات هو تقرير أي الحالات أو في أية ظروف يمكن أن تعمل فيها مجموعة من المفاهيم والأساليب بكفاءة عالية. ولقد اقتنع بعضهم بأنه لا توجد ميادئ عامة يمكن تطبيقها في كل المجالات ولكنها اجتهدات يجب اختبارها في ضوء الحالة الخاصة أو المواقف الراش وهم في هذه الحالة يشبهون الطبيب الذي لا يملك - في عصر كثر فيه الأدوية والعلاجات الخلقة - علاجاً عاماً يستطيع استعماله في كل الحالات ولا كل الظروف، ولكن يجب عليه أن يشخص المريض أولاً ويرى ما الذي يشكو منه المريض فكله حال الإداري الذي يجب عليه أن يختار المفاهيم والأساليب والأدوات الملائمة لكل ظرف وكس موقف على حده.

وعليه، وإذا كنا سنتناول التبعث في عملية الاضراط والقيادة - كفناحية رئيسية وكوظيفة هامة من وظائف الادرة - فإننا سنواجه بمسألتين رئيسيتين:- الأولى معرفة المفاهيم والمبادئ والوسائل المتاحة للمصرف والثانية إمكانية تحليل الموقف والحالة كأساس لتتجهامية المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون أكثر تأثيراً في معالجة الحالة. وهذا المنهج يشكل نقيضاً واضحاً للأسلوب والمنهج التقليدي حيث كان التأكيد على تشابه المؤسسات والتنظيمات والمواقف

ويكمن البحث عن الطريقة المثلى لإدارة مؤسسة ما ليمسئ تطبيقها على المؤسسات الأخرى. وفي المقابل فإن المنهج الوظيفي يتطلب قراراً أدرياً يعتمد على الظروف والموقف ووفقاً لهذا المنهج فقد تحول الاندماج إلى معرفة الصوارق بين المواقف الإدارية، أي أنه بدلاً من محاولة تحديد أوجه الشبه في التنظيمات فإن الهدف يتركز حول تحديد أوجه الاختلاف ثم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن المنهج الوظيفي يفترض عدم وجود طريقة مثلى للادارة، وربما كان فريدمان قد تلمز على حق عندما اعتقد بأن هناك طريقة مثلى لإداء عمل يسوي متكرر ولكن ذلك لا ينطبق على التخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو القيادة أو اتصاف القرارات بالتنظيمات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئات المتباينة المختلفة تتطلب خطط مختلفة أو قيادات متنوعة أو وسائل اتصال مختلفة، ويجب ألا يتوقع أحد أن يقيم تنظيماً مثل نادي اجتماعي أو مؤسسة مساهمة أو دائرة حكومية أو مشروع تجاري على نفس الأسس والمبادئ أو بنفس الأساليب والأنماط ففي كل واحدة من هذه التنظيمات يعتمد نمط القيادة المعالجة على شخصية القائد ومهارات وخبرات واتجاهات ومعتقدات وتدريب الرؤوسين التابعين.

أن تحليلنا للقيادة الإدارية في هذا البحث ينطلق من الافتراض البني على المنهج الوظيفي للإدارة والذي يعني بعدم وجود طريقة مثلى للقيام بأية عملية إدارية

سابعاً: التلميح

لقد أثبتت النظرية الموقفية بالقيادة الإدارية واتصافاتها أثر من أية وتلميذ أخرى من وظائف الإدارة والتنظيم لغة مألوفة من الوقت خالي ما قبل الحرب، فعالية الثلاثة تحد في كتابات ماري باركر فوليت وكيرين ليونين ويونالد ليبيت وجيمس مارنارد وغيرهم إشارة إلى هذه النظرية الموقفية للقيادة

وبلغ ما من نمط قيادي امثل يسود في معظم التنظيمات في كل الظروف وبعد الحرب العالمية الثانية وفي سنة 1948 قام رالف ستوجدل بدراسة مستفيضة للمواصفات الشخصية التي تجعل القيادة ذات طهيمة موقفية ومع بداية الخمسينات تجد أن المفهوم الموقفي للقيادة بدأ في الظهور ونجد أن بعضاً من أشهر من كتبوا في هذا المجال امثال دوجلاس مكجويجور وفردن فيدلر ورويسيس ليكرت كانوا اول دة المدرسة الموقفية ولهذا يمكن القول أن هذا المفهوم بدأ يأخذ أهمية لدى كتاب الإدارة. ولكن العريب أن الاطار النظري لهذا المنهج لم يتطور ولم يتبلور بشكل متكامل حتى الآن.

لقد تطورت النظرية الموقفية للقيادة بشكل رئيسي كرد فعل لفشل المنهج الوصفي للقيادة (صفات القائد الفعال الخ) حيث حاول كتاب الإدارة والباحثون الأوائل اكتشاف مجموعة من الصفات تميز القائد الناجح. وقد انطلق هؤلاء من الافتراض القائل بأننا إذا استلمنا اكتشاف المواصفات التي تؤدي إلى نمط الفضل للقيادة الناجحة، فإن عملية الاختيار في مجال القيادة تنحصر في إيجاد الأشخاص ذوي المؤهلات الحسمانية والعقلية والشخصية المطابقة للمواصفات المطلوبة. كذلك يصح التدريب في مجال القيادة محصوراً في محاولتنا تطوير تلك المواصفات في الأشخاص ذوي الطاقات الكامنة التي نلهمهم ليصبحوا قادة ناجحين

وفي الثلاثين سنة الاخيرة اجريت مئات التجارب لكنها فشلت في الوصول إلى مجموعة واحدة من الصفات المميزة للقيادة الناجحة وفي تلخيص لأكثر من مة دراسة لوحظ أن 5٪ فقط من هذه الصفات القيادية وجدت في أربع دراسات منها. وقد لوحظ أيضاً أن بعض الصفات القيادية التي كانت من أهم صفات القائد الناجح في بعض الحالات كانت ذات أهمية ضئيلة في حالات أخرى وبهذا يمكن الاستنتاج بأن متطلبات الموقف لها أهمية كبيرة وأن القائد يكون ناجحاً عندما تكون صفاته المميزة ملائمة لتلك المتطلبات.

وكانت النتيجة انه في قبول المنهج المواقفي وتدهيمه، وبالرغم من ذلك فلم يستطع الباحثون والكتاب الإداريون تحفيد من مميزات تلك النظرية (الموقفية) واكتفوا بالقول بانها تتألف من ثلاث مجموعات من المتغيرات:

1. مميزات القالب.
2. مميزات التامين.
3. مميزات الموقف.

وطبيعي أن تكون مميزات الموقف اكبر أهمية لأنها تحوي اكبر مجموعة من هذه المتغيرات ولكنه لم يكن بالإمكان وضع اطار شامل لهذه المتغيرات التي تشكل في مجموعها الموقف فهد البحث والتحليل.

وفي سنة 1960 حدد دوجلاس مكجرجور في كتابه المشهور اربعة متغيرات تؤثر في النمط القيادي:

1. سمات القائد.
2. اتجاهات التامين وحاجاتهم وبعض الصفات الشخصية الأخرى.
3. مميزات التنظيم، مثل هدفه وهيكله وطبيعة الأعمال المطلوب اداؤها.
4. البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ومع أن منهج مكجرجور هذا قد وضع الاطار الاساسي للموقف (إلا أن فائدة هذا الاطار كانت محدودة لأن الابعاد المحدودة لمتغيرات لم توضح كفاية لتساعد في معرفة تأثير هذه المتغيرات على مجرى العمل الإداري.

ولا بد من ذكر كتابات ف. هيدلر والاعتراف بجهوده في هذا المجال حيث نشر نتائج دراساته في كتابه "نظرية حول فاعلية الإدارة" وقد اختلف هيدلر من هذه النتائج بأن الأداء القيادي يعتمد على التنظيم مثل اعتماده على القائد، ويعيد هيدلر بأنه "من غير اللازم أن نتكلم عن القائد الاعمال أو غير الاعمال (إلا في حالات استثنائية ولكن من المناسب ان نشير إلى أن القائد ذو فاعلية في موقف معين وغير ذي فاعلية في موقف آخر".

وفي تجاربه تلك يركز هيدلر على ثلاثة أبعاد للمهمات والمجموعات تجعل من السهولة أو الصعوبة التأثير في أداء مجموعة ما وهي: علاقات القائد بالاعضاء، وهيكّل النشاطات وقوة مركز القائد. وقد ساهمت دراسات هيدلر في بلورة النظرية الموقفية للقيادة حيث يشير في نهاية كتابته إلى ضرورة الاهتمام إلى وسيلة أفضل لقياس مدى الفعالية المولف القيادي

طبيعة القيادة

إن من أهم الاختلافات بين المنهج التقليدي للقيادة الذي انتهجه الكتاب والباحثون السلوكيون وبين المنهج الموقفى تتمثل بطبيعة القيادة. فقد حدد علماء النفس وعلماء الاجتماع القيادة بأنها عملية تعامل شخصي يحاول بها القائد التأثير في الآخرين لاتباع نهجه ويستقنون بأن مامية القيادة تكمن في تحفيز الأفراد وللتأثير فيهم ليصبحوا تابعين. ويعتقدون كذلك بأن القيادة هي: "فن التوجيه والتنسيق وتسجيع الأفراد والجماعات وحفزهم لبلوغ الأهداف المطلوبة عن رضا وقناعة وفي الاتجاه المرغوب" ويتبع لذلك فإن دراسة القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراستنا للقمرة وهي تركز على الجانب الماعفي وليس الجانب العقلاني.

أما المنهج الإداري للقيادة يعتمد على التحليل الموقفى فهو منهج أوسع. وإذا سلمنا مبركيزات نظرية النظم فإن دور القائد هو تكييف التنظيم مع القوى والمراسل الخارجية التكنولوجية والبيئية والقيمة ينتقد هذه المنهج الموقفى المناهج التقليدية للقيادة لنفس الأسباب التي ينتقدون بها المبادئ التقليدية للمنظمات الرسمية فهي تكاد الحالتين يردان التركيز على العلاقات الداخلية للمؤسسة أو المجموعة بهما تعمل العلاقات الخارجية فالقيادة يجب أن لا تنحصر في تحفيز الأفراد التابعين للمساومة في تحقيق أهداف التنظيم بل أنها تنحصر ارتباط التنظيم بالقوى والعوامل الخارجية، فالنمو والتقدم وتحقيق الأهداف ليست مسائل ذات طبيعة داخلية وذاتية محمية ولكن لها أبعاداً بعيدة خارجية هامة كذلك.

إن من نتائج هذا التطور الشامل هو الحاجة إلى تفسير معقول للإمكانيات المتاحة في البيئة مع الأخذ بعين الاعتبار المحددات التي تليها المؤسسات والعوامل الخارجية الأخرى أن القائد هو الشخص ذو الرؤية الواضحة والذي يفهم القوى الخارجية بدقة ويقوم بتوجيه تنظيمه نحو تحقيق الأهداف ضمن الإمكانيات المتاحة ويقوم القائد كذلك بوضع أهداف للتنظيم تتفق مع حاجات الأفراد لأعضاء فيه فإذا نجح في ذلك يسود التعاون بين الأفراد ويزداد التزامهم نحو التنظيم

ومن أهم الاختلافات التي يجب توضيحها في تحليلنا للقيادة تلك التي تميز القائد عن الإداري العمال. ونجد هذا الاختلاف واضحاً في الجدول التالي فالإداري الفعال هو ذلك الذي يدير العمليات الداخلية للتنظيم بفاعلية ويكسب المؤسسة من الاستمرار في أداء وظيفتها بواسطة تنسيق وإدارة وتطوير النشاطات الجارية. أما القائد فهو الشخص ذو الرؤية البعيدة والذي يحافظ على الاتجاه الذي يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب للتغيرات الخارجية في البيئة المحيطة ويركز القائد بدوره على العمليات التي يجري بواسطتها إعادة تحديد أهداف التنظيم ويحاول أن يحفز الأعضاء ليمضوا إلى درجة عالية وكثيرة في تحقيق الأهداف.

جدول مقارنة بين سمات القائد والإداري الفعال.

القائد	الإداري الفعال
يحدد دور المؤسسة وهدفها ويميد تحديد الأهداف	يمضي بالمواد الخام والمعلومات والتقارير بكفاءة
يهتم بتكثيف المؤسسة مع القوى الخارجية ويساعد في تحقيق التغيير المرغوب	يحافظ على الأداء في التنظيم في المستوى الحالي بفاعلية

الإداري الفعال	الغالب
يتعبر النشاطات اليومية بصورة ملائمة	يركز على تحديد الأهداف والتخطيط طويل الأجل ويوجه التنظيم وفقاً لتصوره للمستقبل
ينسق بين النشاطات الجارية ويحافظ على المركز الحالي للتنظيم	يدافع عن وحدة المؤسسة ويحافظ عليها من التهديد الخارجية
يهتم بالنشاطات وليس بالنتائج	يركز على زيادة لامعاش المؤسسة بتحديد وتوازن المصالح الداخلية فيها
يحاول تحقيق الأشياء ولا يركز على تحقيق النعيم	يلعب دوراً هاماً في التأثير في السلوك التنظيمي وتوفير المناخ التنظيمي الملائم
يطلب من التابعين القيام بالنشاطات والجاز المهمات دون توصيح أهداف التنظيم لهم	يحفز التابعين ليساهموا في تحقيق أهداف التنظيم

ولا يعني ذلك بأن للغالب السلطة المطلقة في إعادة تحديد الأهداف تعديل المهمات الرئيسية في التنظيم أو تقرير سياسات جفرية لتنظيم، ولكن يجب أن يتصرف على ضوء القوى الخارجية المؤثرة في التنظيم وضغوطها، مجموعات وآراء ذوي المركز والقدرة فهو وحده الذي يتفهم هذه القوى والمواقف تتح خطة عمل من شأنها أن تحقق نجاحاً ضمن هذه المعطيات.

وغالباً ما يكون للغالب معتقدات شخصية (ذاتية) قد تتعارض مع الالتزام. في يحاول أن يوجه فيه المؤسسة ولكنه على يقين بأن تبنيه لآرائه ومعتقداته حكم يمكن أن يؤدي إلى اضطراب الأعضاء أو يؤدي إلى تكملة في التعامل مع

للمجموعات خارج التنظيم. فمثلاً من المعروف أن مرشحي رئاسة الحكومات غالباً ما يتخذون مواقف معينة في مسائل سياسية خلال حملة انتخابية ولكنهم ينتهجون منهاجاً آخر مختلفاً عند يشفلون المنصب السياسي فعلاً حيث تؤثر فيهم الاعتبارات السياسية الفعلية.

ويعرف القائد دائماً أنه من أجل أن يحافظ على مركزه التقليدي فإن عليه أن يكسب دعم التباعه، ويحاول أن يعدل آراء مجموعه ويديرها ولكنه غالباً ما يكتشف أن الضغوطات الخارجية تجبره على تغيير ميوله الشخصية لما يعتبره في مصلحة التنظيم. أن القائمة لفعال يتجنب المواقف الجامدة والتي لا خساره فيها ولا مكسب، ومرة أخرى فإن التحديات التي يواجهها تحديات ذات طبيعة توفيقية. أن انقلاب الضال مشغول بالوصول إلى نقطة توازن. وهو من الأسلوب التوفيقى الساجح. بلن رغبات المجموعات الصغيرة والقللة غير الرسميين وبين تأثير القوى والمجموعات الخارجية. وبأسلوب التوفيق هذا يستطيع أن يحمل التأثير الشخصي يكتسب دعم العناصر الرئيسية داخل التنظيم.

محدد القدرة القيادية:

أن قدرة أي قائد معتمدة من عدة مصادر، ومثلها مثل أي ظاهرة في السلوك التنظيمي فإنها تعتمد على الظروف المواقفية. ففي المؤسسات التجارية والرسمية تمزى القدرة القيادية إلى الساعلة المرتبطة بالركن، فقرة أي مشرف مثلاً تعتمد على السلطة التي يملكها في توجيه الرؤوسين والهرامات التي يستخدمها ليحبرهم على الامتثال والأعمان. ولا مقدرة على الإيحاء بحاجات فرد ما من خلال المكافآت أو الجزاءات التي يملكها مشرف ما هي قطعاً مصغر أساسي للقدرة، فإذا استطاع أن يزيد أو يخفض الرتب، ويحدد مهمات مرغوبة أو غير مرغوبة لدى الرؤوسين للقيام بها أو يرفض موطناً أو ينهى خدماته، فإنه بذلك يتحكم في مصادر هامة لمقابلة الاحتياجات التي من شأنها أن تؤثر في سلوك الأفراد الخاصين لسلطته.

وبالإضافة على قوة التأثير الناتجة عن المركز فإن قوة التأثير التي تعتمد على درجة المعرفة تشكل مصدراً آخر للقوة والسيطرة فالناس بطبيعتهم يقبلون ويتأثرون بما يقوله ذو الخبرة والمهارة والمعرفة، فإذا اعتقد المرؤسون أن مشرفاً ما ذو اطلاع ومعرفة وخبرة فيميلون إلى القبول بتوجيهاته - ليس بالضرورة لأنه صاحب سلطة رسمية - ولكن لكونهم يطمحون بأن توجيهاته ستؤدي إلى أحسن النتائج المرجوة فما من أحد يرغب أن يشغل نفسه بجهود يضرر معه ذاته لم يحسن توجيهه أو أن يضيع إضاعة للوقت.

وكذلك تكمن القوة القيادية في بعض الصفات الشخصية أو بعض الخواص الفهمية والعتبية للقائد. فكثيراً ما يتمتع شخص ما بالقوة أو بقوة ما لأن مجموعته ترى فيه صفات الديناميكية والقوة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بمحبة المجموعة له، وبالتالي فإن قدرته يمكن أن تنبع من خليفته الاجتماعية ومدى تحكمه في مواد التنظيم.

والقدرة على التأثير في الآخرين تعتمد على مدى أهمية بعض المعايير في الموقف فالتأثير المهني على المركز قد لا يكون له أهمية عند مجموعة من المراهقين الذين لا يطيعون بالسلطة كثيراً ولكنها قد تكون ذات أهمية أكبر عند مجموعة من المستخدمين الأكبر سناً والذي هم من جيل سابق يعطي أهمية أكبر للسلطة. إن ملائمة أي قائد ونطاق معرفته تعتمدان على المجموعة التابعة له وكذلك تعتمدان على مقومات مركزه، ودور فعل الأفراد تجاه هذه العوامل تختلف أيضاً وتؤدي إلى اعتماد القائد على عوامل موقفية من شأنها أن تحول دون التعميم في مجال تحديد مصادر القوة في التنظيمات الإدارية

المصادر القيادية والتنظيم:

لقد اتجهت انظار الباحثين لتحديد المبادئ القيادية أثناء بحثهم في العوامل الموقفية للقيادة منذ الحرب العالمية الثانية، وقد بذلت الجهود لتحديد

مدى تأثير الطريقة والنمط الذي يقود به الشخص في المجموعة التي يتوحدما أو التنظيم الذي يقوده. وقد افترض الباحثون بأن الفرد يسلوك سلوكاً حسناً عندما يعتبر نفسه مشاركاً (مشاركة كاملة) في التنظيم وهذا الافتراض يعود في الأصل إلى علم النفس الاجتماعي وكما قال بعضهم فإن سلوك الأشخاص يبدو أن يتأثر برغبة جامعة لأشياء شخصية أو لأشياء الأهمية، أي أن كل فرد يريد أن يشعر بأهميته (أي أنه مهم ويجب أن يحسب حماله)

إن المنهج المرقضي لدراسة القيادة بشكل عام يؤدي إلى استنتاج أساسي هو أ، المواقف المختلفة (الظروف والحالات) تتطلب أنواعاً مختلفة من القياديين ولهذا فإن فائدة هذا التدخل هو تفسير المواقف بدقة حتى يتمكن من تعيين القادة المناسبين أو أن يقوم القادة بسلوك معين يكون له تأثير في تلك المواقف المختلفة، ومن أجل ذلك سنحاول التعريف بأنواع القيادات ومميزات كل نوع منها باختصار. وقد حاول البعض تصنيف القيادة تبعاً للطريقة التي يتناول بها القائد سلطته (أو سلطة من كره) أو تبعاً لأهتمامات القائد، فالقائد الذي يهتم بالانتاجية في التنظيم يسمى القائد ذو الاهتمام الانتاجي أما ذلك الذي يهتم بالعلاقة مع الأفراد والمجموعات فيسمى بالقائد ذي الاهتمام الانساني منذ الحرب العالمية الثانية ركزت المؤلفات المتعلقة بالقيادة على ثلاث أبعاد رئيسية من قيادة وهي: النمط السلوكي التسلطي والسمط الديمقراطي والنمط المصيح أو لقيادة الموجهة والقيادة المتصاركة، والقيادة الحرة المطلق (الانسيابية).

الفرق بين هذه الأنماط الثلاث فيمكن التعبير عنها كما يلي:

=>ول الفرق بين الأنماط الثلاثة

القائد الموجه المتسلطي	القائد الديمقراطي المشارك	القائد الانسيابي هير الموجه
القائد يتخذ معظم القرارات	التابعون يشاركون في القرارات	التابعون يتخذون القرارات
حرية التصرف للمرؤسين محدودة	القائد ينمي بعض الاستقلالية	للتابعين استقلالية مطلقة
يستعمل القائد القوة في حفظ النظام	يحاول القائد أن يفتح لا أن يجبر	يعتمد المرؤسون على الرقابة الذاتية
التشامل يتركز في القائد	النشاط يتركز في المجموعة	النشاط يتركز في الأفراد
يلجأ القائد للاتصال النفرد	يشجع القائد الاتصال الشعبي	الاتصال حروم مفتوح
يشغل القائد هن المجموعة	يتفاعل القائد مع المجموعة والمجموعة	يصعب التمييز بين القائد
لا يهتم القائد بشعائر المرؤسين	يهتم القائد بشعائر مرؤسيه	مشاعر الأفراد هو السيطر
يتحمل القائد كل المسؤولية السببولة	يشارك القائد اقتبائه في القوة والمسبولة	الفرد هو المسؤول
نور القائد توجيهي	دور القائد مشارك للمجموعة	نور القائد توفير الموارد للأزمة
القائد يتحرى المواقف المتزنة والصميمة	يتحلى القائد بالرونة والتكيف	البيئة الداخلية مرنة جدا

السلع الموجة الشمسلي	السلع الشمسلي المشارك	السلع الشمسلي غير الموجه
على الفرد المصلحة القائمة	على الفرد أن يهتم ماتعاون	يهتم الفرد بالإداء
النتيجة النفسية: الامتثال	النتيجة النفسية: مشاركة	النتيجة النفسية: الاستقلالية
درجة الولاء، الاشتراك	درجة الولاء، الانتماء	درجة الولاء، الضيق و لمردية

العوامل والمخبرات المؤثرة في السلوك القيادي

يعتقد دواء السبع المؤثر في القيادة بأن هناك عوامل ومخبرات داخلية وأخرى خارجية تؤدي إلى نجاح أو فشل الأنماط القيادية ويجمع معظم الباحثين على العوامل التالية.

1. المخبرات الداخلية

1. الهدف
2. المهمة.
3. التكنولوجيا.
4. الأفراد.
5. البنى التنظيمية.

تؤثر هذه العوامل الخمسة في الانتماء، لقيادة بصورة مختلفة ف نجد مثلاً أن الدرجة التي يقبل بها الأفراد أهداف التنظيم والمهمة الأساسية للتنظيم تؤثر في نمط القيادة الملائمة لتلك التنظيم فإذا تقبل الأفراد أهداف التنظيم نجد أن النمط المشارك (الديمقراطي) من القيادة هو النمط الملائم لذلك النوع من التنظيم. أما إذا لم يقبل الأفراد أهداف التنظيم مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة نجد أننا في حاجة لنوع آخر من قيادة قد يكون النوع الاتوكراتي أو الوجه الذي قد يضطر لاستعمال القوة لجعل الأفراد يقومون بالمهام المطلوبة التي لا يرغبون القيام بها في الأحوال العادية.

ويتطلب هذا أيضاً على القيم التي تتضمنها أهداف التنظيم، فإذا كانت قيم الأفراد الشخصية متفقة مع القيم الأساسية للتنظيم نجد أن القيادة الديمقراطية هي النمط الملائم، فإذا وجد موظف يعمل في مجال الخدمات الاجتماعية وتنفق قيمه مع القيم التي تتضمنها أهداف المؤسسة المشرفة على الانعاش الاجتماعي فلا ضرورة هنا لقيادة تسلطية تعرضه على القيام بعمله وريادة إنتاجه.

أما بالنسبة لمهام التنظيم وعملياته ونشاطاته المختلفة فنرى أن تلك التنظيمات ذات المهام الروتينية والمتكررة في حاجة إلى قيادة ذات اهتمام التاجي وذات مركزية قيادية فمتى تكون المهام روتينية ومتخصصة ومتكررة معنى ذلك أنها تنقصها الحوافز الطبيعية وهي مدعاة للعمل وليس فيها مجال للإبداع، ولذا يجب أن يتكون القيادة من ذلك النوع الذي يرضى العمل فرضاً. وفي الحقيقة نجد أن هذا النوع من الأعمال هو الذي يتطلب قيادة موحدة، حاول البعض استخدام قيادة مشاركة في أعمال روتينية ولكنها لم تلب نجاحاً ومن جهة أخرى نرى أن الأعمال المتنوعة والمتعددة والتي تتحدى المشرفين توفر حوافز أكثر وعليه فالقيادة المشاركة أكثر ملائمة لهذا النوع من المهام.

ويرتبط العامل التكنولوجي بعناصر المهام والنشاطات، فكلما استخدمت التكنولوجيا المتعددة كلما أدى ذلك إلى تعقيد المهام، وخلق نوع من المشاكل تحتاج وقتاً لحلها مثل البحث والاستنتاج ولذا فهي تحتاج لأفراد بمهارات فنية وتدريب متقدم وعليه فإن طبيعة المهام ونوع الأفراد تحتاجان لقيادة مشاركة أو قيادة حرة مطلقة فالمهام في مجالات البحث والعلوم تحتاج لقيادات ذات مهارات فنية

وغيرها يتعلق بعامل الأفراد فمنستطيع التأكيد بأن الأفراد ذوي الخبرات غير الفنية يحتاجون لقيادة موجهة أما الأفراد ذوي الخبرات والمهارات الفنية فيحتاجون لقيادة ديمقراطية أو قيادة حرة مطلقة. أن مدى تعريب وخبرة المرء

لعامل في التنظيم هما الجانبان الهامان للأفراد والذات يجب الاهتمام بهما في محاولتنا التوسعية بنمط من انماط القيادة. ومن هنا يجب أن نذكر بأن الافتراض الأساسي في حركة الإدارة المشاركة هو أن الأفراد يجب أن يكون لديهم لاهام الكافي والعرفة الكافية لنضمن مشاركتهم ومساهماتهم في التنظيم. أما لأفراد غير المبرين فهي حاجة للتوجيه دائماً، والفنزيون ذوو المعرفة الفنية يشعرون بالحرص عند محاولة المشرف أو القائد توجيههم تفصيلياً ويشكل محد فالأسلوب المبني على المشاركة يكون أكثر فاعلية عندما يتحلى أفراد المجموعة بمقررات متكافئة.

أما الهيكل الرسمي المركزي كاحد العوامل المؤثرة في انماط القيادة فيلائمه القائد الموجه حيث توصف الأعمال والمهام وتحديد خطوات العمل وطرقه، وفي هذه الحالة فأنحرية تصرف الرؤوسين محدودة ويكون على المسؤول (المشرف) أن يوجه ويراقب حسب المعايير الموصومة.

أما الهيكل اللامركزي أو العضوية فيلائمها القائد المشارك حيث يفاوض السلطة عند تسلسل الأمور ويتوقع أن يعمل الرؤوسون في درجة من الاستقلالية.

ويؤثر نطاق الاشراف في نمط لقيادة اللام، ففي حالة نطاق الاشراف الواسع لا يتوفر للمشرف الوقت الكافي للتعامل مع كل فرد في التنظيم، وهامل الوقت يتطلب من المشرف أن يعطي الرؤوسين استقلالية أكثر في سلوكهم. وفي حالة نطاق الاشراف الضيق فيستطيع المشرف أن يكون أكثر مركزية وتوجيها.

ويرتبط حجم التنظيم بالهيكل الرسمي للتنظيم، فإذا كان الحجم صغيراً فيلائمه النمط الموجه للقيادة تماماً مثل نطاق الاشراف الضيق - وفي حالة التوزيع الجغرافي فيتطلب التنظيم نمطاً قيادياً مشاركاً حيث تسعبر المنظمة والمسؤولية في رجل الإنتاج مبرجة أكبر.

كذلك يعتبر مركز الشخص والنور الذي يرتبط بذلك المركز من أهم محددات أنواع القيادة فالوظائف التمهيدية تتطلب أشخاصاً ذوي نمط قيادي موجه والوظائف الاستشارية تتطلب قيادة أكثر مشاركة وأكثر ديمقراطية.

والتوقعات التي يكونها العاملون حول سلوك ضاغل مركز ما أهمية في الدور الذي يلعبه صاحب ذلك المركز فإذا استشعر المشرفون في المستويات الدنيا أن الرؤساء في مستويات العليا يتوقعون منهم قيادة ذات نمط موجه نجد أن سلوك هؤلاء المشرفين يتكيف تبعاً لتلك التوقعات. وكذلك فإن توقعات المرؤسين تؤثر في نمط قيادة المشرفين بنفس الطريقة فإذا تمود الأفراد على قائد موجه ويتوقعون من المشرف الجديد أن يكون كذلك فإن هذا يؤثر في نمط ونوع القائد الجديد.

وكذلك فإن تقسيم التنظيم حسب المرض أو الوظيفة أو المكان أو المنتج أو العملية أو الزمان يؤثر في نوع القيادة اللازمة لإدارته.

ب. العوامل الخارجية والقيود،

إن العوامل الخارجية التي تؤثر في القيادة من سياسة واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية - في تفاعل ديناميكي وهي تؤدي إلى حالات فريدة من شأنها أن تفرض بعض المتطلبات على القيادة. وفي النتيجة فإن بعض الانماط أكثر تأثيراً من الانماط الأخرى فإذا كان التغير الخارجي بطيئاً فلا داعي لتغيير نمط القيادة أما إذا كان التغير سريعاً - خاصة في حالة الأزمات والظروف الحرجة - مثل الحروب أو في حالة خسارة شركة ما بالمنافسة - مع شركات أخرى فإن نمط القيادة المطلوب هو النمط الموجه ليمكن القادة من اتخاذ القرار العاسم وأحياناً تدعو الحاجة إلى تغير سريع في القيادة التي لا تكون مرتبطة بالسلوك الحالي لإدخال وفي بعض الحالات المتطرفة فالحاجة تدعو القائد الذي يفرض من اتخاذ قرارات سريعة في حلزمة في محاولة لقلب التنظيم رأساً على عقب.

وهكذا نلاحظ تأثير السرعة في التغيير وعدم الاستقرار في البيئة بشكل عام في اتجاه أخرى من أنماط القيادة فالنموذج الموجه يرتبط بالهيكل الرسمي المركزي للتخطيط وفي هذه الظروف تكون التنظيمات أكثر جموداً وأكثر مقاومة للتغيير. أما التنظيمات المتمتدة والتي يرأسها قادة مشاركون فهي أكثر على التكيف مع القوى الخارجية ويستنتج لورنس ولورش أن النظرية التقليدية تنطبق على الهيئات المستقرة القائمة بينما تنال نظرية العلاقات الإنسانية المواقف الدينامية.

وعوامل الوقت له معظم التأثير في النموذج الموقف وفي مدى ملائمة النمط القيادي حيث أن الظروف المتغيرة لا تسمح الوقت للتفكير والتروي إذا أصبح الأنماط الموجهة ضرورية في مثل هذه المواقف وخير مثال على ذلك العمليات العسكرية وتطبيق القانون، ومكافحة السرقات - وكلها تحتاج قيادة موجهة أما إذا سمح الوقت للتفكير والتأمل - مثل محاولة البحث في مشكلة ما فحينها نحتاج إلى قيادة مشاركة.

ويؤثر عوامل الثقافة في الأنماط القيادية المطلوبة كما يثبت ذلك لالماح على مشاركة المرأة في القيادة كذلك نجد أن معظم المؤهلين للقيادة بحسب م.ب. تولي مناصب قيادية لتكونها تعني المهانة - بالنسبة لهم - حول قيادئ الأساسية، ولأنهم يربطون القيادة بالفساد والمحسوبية وتحقيق أهداف مضادة لأهداف المجتمع ومصلحته.

مشكلات الملحق المؤهلين :

إن المضمون الرئيسي للمنتج المؤلفي هو أن التقليد يجب أن يحل محل أي موقف - ثم يختار النمط القيادي الأكثر ملاءمة له. ويفترض مما يانه لدى تنقل القائد من مواقف إلى أخرى يستطيع أن يتغلب بين الأنماط القيادية المختلفة كان يبدأ كلاً في موجه في موقف معين ثم يتدرج إلى قائد مشارك وقد يعود إلى النمط لترجه في موقف آخر.

إلا أننا نجد أن فرد فيدلر وكثير غيره من السلوكيين يشككون في إمكانية مرونة أي فرد وسهولة تنقله بين هذه الأنماط القيادية المختلفة ويميزون بين النمط القيادي والسلوك القيادي فعلى مدى فترة طويلة من الزمن ينحول النمط القيادي إلى نموذج قيادي ثابت لأي فرد، بينما يتألف السلوك القيادي من مهام محدودة في مدة قصيرة قد تنحرف عن النموذج العام الدائم.

ويمكن مقارنة النماذج القيادية بالميزات الشخصية، حيث تستطيع تصنيف شخصية الفرد بطريقة معينة ثم نجد أن معظم سلوكه يتفق مع هذا التصنيف وأحياناً تستطيع ملاحظة أية انحرافات عن هذا السلوك مثل حالات الغضب أو التقييدات المزاجية وينطبق هذا على القيادة أيضاً حيث يظهر القادة نموداً فيه ثابتة في قيادتهم للآخرين ولكن بعض القادة قد تنحرف عن النموذج العام الثابت. من هنا يمكن الاستنتاج أن المرء القادي لا يستطيع أن ينتقل من نمط قيادي إلى آخر بشكل مستمر حيث أن قدرة استيصاله ومميزاته الشخصية وخبراته ستجبره على النمط القيادي محدد. إن توقعات الآخرين وتوقعهم لسلوكه ستؤثران في سلوكه وفي طريقته وأسلوب قيادته ولكن هذا التأثير سيمضي ثابتاً بدرجة نسبة ثابتة بقي القائد في نفس المركز ويتفاعل مع نفس الأشخاص ويجب أن لا نستنتج من ذلك أن القائد الديكتاتور لا يمكن أحياناً أن يكون موجهاً أو غير موجه، ولكننا نرى أنه من الصعب جداً تغيير قائد غير موجه إلى قائد موجه في فترة قصيرة هذا إذا كان مكننا على الإطلاق.

إن النهج الموقفي للقيادة يتطلب مرونة قيادية إذا ما عطينا أن القائد يواجه يوماً بظروف متعددة ومتغيرة، ولكن هناك محركات سيكولوجية لدى هذه المرونة وهناك حاجة ماسة للتدريب المواقفي المعينة التي يتوجب فيها على قائد ديمقراطي أن يتصرف كقائد موجه بشكل مؤقت أو يتوجب فيها على قائد موجه أن يتصرف كقائد غير موجه بشكل مؤقت كذلك ومن المسلم به أن القائد المشارك يجب أن يتبنى أسلوب موجه في الحالات الطارئة كذلك فإن قائداً غير موجه يجب أن يسلك سلوكاً موجهاً إذا شعر بتهدد من مؤسسية أو

إذا وجد أن المروّسين يصرّفون بطريقته تتعارض مع أهداف التنظيم ومن المتعارف عليه أن قائدًا مشاركًا قد يلجأ إلى الأسلوب اللّوحي كحلًا أخير عندما يحاول تشجيع مرفّوس ما ليعمل في مستوى معين، وإذا شكّلت الحوافز الإيجابية غير ناجحة فمن الممكن تهديد فرد ما لاجباره للعمل بأقل مستوى ممكن ومقبول.

ويشكل المدخّل الموقف القيادي تحديًا للأساليب الحديثة في التدريب والإدارة، إذ إن هناك تركيزًا كبيرًا في البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات (الآراء) لدى الانفتاح أو لفهم القيادة وغير مثال على ذلك أسلوب المجموعات النميرية ويجب أن لا ننسى أن محاولة تغيير الأفراد سيكولوجيا عملية بطيئة وغير مضمونة ولهذا فيقتراح المدخّل الموقف طريقة أكثر فاعلية، إذ نجد من الضروري - وفقًا لهذا المدخّل المركّز الشديد على استيعاب المواقف المختلفة ثم تقوم بتحديد القيادة ذات النمط المتمحّص الذي يتطلّبه كس مواقف من هذه المواقف، ولذا نجد أن من أهم معايير القيادة هو الذي يتميز به الفرد عادة. أما عملية الاختيار فهي عملية الموازنة بين المتطلبات القيادية للموقف بالانماط القيادية التي يملكها القادة المرشّحون للاختيار.

وهناك نقطة هامة لابد من ذكرها وهي أنه من المحتمل تغيير المواقف بسهولة أكثر من تغيير الأفراد، ومن بين جميع العوامل المتعلقة بالموقف، فإن هيكل الحاجات وحوافزها لدى الأفراد هي من أصعب العوامل تغييرًا للتأثير ولهذا ما يكون تغيير المهمات أو الهيكل التنظيمي أو الطريقة التي تستخدم بها التكنولوجيا داخل التنظيم أكثر سهولة لهذا فإن عملية التغيير في التنظيمات يجب أن تركّز على جميع هذه العوامل مجتمعة وليس فقط على الأفراد في التنظيم.

وكما يعتقد الأستاذ ليفنجنستون من جامعة هارفارد: "أنه من الخطأ الضالّح أن نعلم الإداريين على كيني أنماط ونماذج سلوكية مصطنعة (غير

حقيقية) ولا تتفق مع ميزاتهم الشخصية الحقيقية، كان تدريب فرداً ذا سلوك موجه (تسلطي) على اتباع أسلوب المشاركة أن لم يكن الأخير جزءاً من صفاته الشخصية الحقيقية، ومع ذلك فهذا هو بـ تفرد به معظم التنظيمات في إدارة الأعمال والتي يمزى تأخرها في برامجها التدريبية والتطويرية

أما المضمون الأخير للمدخل الموقفى للقيادة فيقضي بأن يتجنب التنظيم عملية تنمية القدرات من الداخل، حيث تتطلب معظم التنظيمات تنوعاً من الأنماط القيادية وفي الصفات والمهارات لمواجهة مواقف متعددة ومتغيرة وفي هذا التحليل ركزنا على تلك الأنماط القيادية ذات العلاقة باستعمال السلطة ولكن هناك عوامل أخرى ومميزات مهمة لابد من الاهتمام بها. أن بعض المواقف تدعو لتلك النوع من القياديين ذوي القدرة على التخطيط السليم، أو القياديين ذوي المهارة في التنظيم، أو غيرهم من ذوي المهارة الرقابية، ولذا فإن أي تنظيم في حاجة لجموعة من القياديين لمواجهة احتياجاته المتعددة.

الفصل الثامن



الاستثمار في القطاع التربوي



الاستثمار في القطاع البريدي

إن الحاجة إلى استثمار في تطوير نظم الحاسبة وتقنيات التشغيل، والإجراءات، إضافة إلى الحاجة إلى تطوير التقنية، قد تمت دراستها بالتفصيل في الفصول السابقة. بينما قد تبدو الحاجة إلى بعضها بديهية، فإنه من اللازم تلخيص بعض الحجج حتى يمكن الاتجاهات التطوير، ومعدني التطويرات المطلوبة، والمبيل التي يمكن بها مواصلة التطوير أن توضع في المنظور الصحيح.

هذه الحكومات بحاجة إلى إقناعها بالحاجة إلى استثمار في تطوير انظمتها الحاسوبية؟ وعلى الرغم من أن الجهود المتفرقة لبعض الدول، تشير إلى أن الحكومات مقتنعة بقيمة ذلك الاستثمار، وقد وضعت خطط مفصلة لذلك الغرض، إلا أن حكومات أخرى لم تبدل فيها جهود، فوبلتك فيها جهوداً قليلة. يشير السور الخاص بالمساعدة الفنية المقدمة من الجهات المانحة والوكالات الدولية إلى أن الإصلاح الفعلي قادم، إلا أنه في الواقع فإن الموقف حافل بذكريات رواية دكنز "قصة مدينتي Tale of Two Cities" وهذا هو الوقت الأفضل لتلك الحكومات، التي تسعى إلى معايير هادئة لتقوية انظمتها. إذ إن ما حققته حتى الآن يمثل حافة نظام الحاسبة بالنسبة للدول الأخرى، يعتبر ذلك أسوأ الأوقات، لأن جهود تقوية الحاسبة، التي حققت نتائج ضئيلة، لا تزال متعثرة. والسؤال بالنسبة لهذه الدول هو، كيف يمكن الحفاظ على استمرارية الجهد، إذ ثبت أنه مكلف ولم يحقق النتائج المرجوة منه؟

إن الرأي السائد حتى الآن هو أن الحكومات يجب أن تقتنع بالحاجة إلى تطوير في هذا المجال وأن تركز جهودها بعد ذلك على جهد آخر جديد، ومرد الاستثمار (المجلة) يرجع لما يلي:

الدولة التي لموجه أموالها نحو الواجبات :

لقد تحولت الحكومات عامة من حالة الدولة التي توجه أموالها نحو المجهود الحربي إلى حالة الدولة التي توجه أموالها نحو الرعاية. فالنوع الأول من الحكومات الذي سيطر على الساحة في القرنين السابع عشر والثامن عشر في إنجلترا قد تغير وأصبحت تلك الدولة أكبر دولة مؤثرة في المجال الاقتصادي وقد ساهم هذا التحول المدهش أيضاً في التوسع في عدد من الناسخ، وماسى السجلات. وقد دفعت الحروب المستمرة إلى حث الحكومات على زيادة أموالها من خلال الضرائب، وأهم من ذلك زيادتها من خلال الاقتراض من الجمهور. فإذا كانت الحروب قد خلقت طبقة جديدة من المستثمرين والمقاولين، فإن تمويل الحروب دفعت ظهور طبقة جديدة من أصحاب المصلحة المالية مع استثمارات متنامية في السندات والهيئات الحكومية، وقد خلق أصحاب المصالح هؤلاء بدورهم طلباً على المعلومات، الأكثر تفصيلاً ودقة عن أعمال الحكومات.

وكانت الحصيلة الحتمية الثانوية لهذه الأحداث هي الزيادة الكبيرة في السجلات والوثائق المالية في الوقت المناسب النمو في الحاسبة الحكومية ومع أن المؤتمين المسئولين عن الحاسبة ينظر لهم نظرة دنيا (نظرة احتقار) من جانب طبقة ملاك الأراضي، فقد ارتفعت مكانتهم بأطراد. أدى التغير في تركيبة النفقات عبر القرون (وحيثما شوا الأموال ومزايا الاستحقاقات والرعاية) إلى خلق علاقة جديدة بين الدولة وملاكها، وغيورها إلى دولة تركزت على الرعاية المالية. وهذه العلاقات الجديدة لها مضامين عامة للمساءلة المالية وبالتالي للمحاسبة.

المحاسبة المالية العالية *Fiscal Credibility* :

نظراً لاندخال تمويل الميزانية نحو مزيد من الاعتماد على الاقتراض المحلي والخارجي فقط اضطرت الحكومات إلى تأسيس مصداقية في سياساتها الاقتصادية الكلية خاصة سياساتها المالية. فهي معظم الدول نجد السياسة

التغلب التنظيمي *Organizational Sclerosis*:

هناك سؤال آخر وثيق الصلة بهذا وهو ما إذا كانت أنظمة المحاسبة الحكومية ستكون قادرة على تقديم الخدمات في المجالات المحددة لها، ومع أن الصورة معقدة نوعاً ما، إلا أن إحساس النين هم خارج الحكومة وداخلها، وأن الحسابات تعد متأخرة وبها فجوات ومخاطر تقلل الاستفادة فيها بصورة فعلية ويمكن أن تحدث حالات الفساد لعدة أسباب ولكن عندما تصبح أحداثاً متكررة (روتينية) فإن ذلك يكون هو وقت معالجة بنفس الطريقة التي يعالج بها الأطباء المرضى. هل تحاول النظام المحاسبي التعامل مع مهام نهاليات القرن العشرين بأدوات قديمة مضى عليها قرن على الأقل؟ وهل الاستثمار في التقنية يعوض عن الأخطاء البشرية وعن محدودية النظام؟ نفترض أن التقنية متوفرة، فهل هي مستخدمة الاستخدام الأقصى في الحكومة؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي فكيف يمكن تحقيق زيادة استخدامها؟ أوضحت التجربة في العديد من الدول الصناعية والعامة والاقتصاديات التي تمر بمرحلة التحول أن جهود استقلال التقنية ضئيلة وتقتصر إلى الأفكار المتقدمة والاستراتيجيات المناسبة.

إن هذه القضايا التي تكتسب قوة يوماً بعد يوم تحتاج إلى جهد مركب قبل حصولها على قوة دافعة. ويشتمل الاستثمار في السمية على منع حدوث المشكلات المحتملة بمواجهتها من خلال تطويرات جماعية ويمترف ذلك الاستثمار بوضع بثلاث خصائص الأولى، أن المحاسبة ظلت في تطور مستمر على مر السنين ولكن هذه المحاولات التي أعيدت أو لم تصمد المساندة اللازمة، يجب تطويرها الآن في فترة قصيرة، وذلك يعتبر ثمراً في الحاق بقطار الأحداث بدلاً من الجري أمامه تحسباً للمستقبل، الثانية، أن المحاسبة في الجهاب الحكومية لا يمكن الاستمرار فيها أكثر ككفشات مستغل ذي صلات جانبية مع الأنشطة الأخرى التي تساهم مجتمعة في إدارة القطاع العام. وبدلاً من ذلك يجب تعامل معها ككمون هام في البنية الكلية لإدارة الإنفاق العام باعتبارها تتفاعل مع العناصر الأخرى لهذه البنية، الثالثة، أن هنا التطور ليس ظاهرة قصيرة الأجل ولكن

رحلة طويلة وكثيرها من الرحلات الأخرى فهي تتطلب وتحتاج إلى قدرة كبير من الإبداع والتجربة وإعادة التقييم والبرونة والجهت المتواصل المستمر إنها عملية طويلة الأجل لبناء جسر يفتح للجيل الحالي وأجيال المستقبل الاستفادة الكاملة من الحاسبة في حياتهم اليومية.

تخطيط التنمية *Design of Development*

إن تخطيط التنمية والإجراءات المتخذة، التي ينبغي للحكومات دراستها والتي درست بإسهاب في الفصول الخمسة الأولى من هذا الكتاب يمكن إيجازها وعلى الرغم من المخاطرة الموجودة في تجميع النول، فإنه من المفيد دراسة تخطيط التنمية فيما يتعلق بالمول الصناعية، والاقتصاديات ذات التخطيط المركزي في السابق والنول العامة، إن المهام المباشرة للمول الصناعية هي صقل الاستخدامات الأخيرة (الميزانيات العمومية على سبيل المثال) والبحث عن استخداماتها في مستويات الحكومة الأخرى. ومع هذا الجهد فإن قدرة الإدارة المالية في جهات الإنفاق تحتاج إلى تقوية ودمج مع مضامين البيانات التجارية لإدارة أنشطتها اليومية.

تمت الإشارة إلى جهود مراجعة لاستخدام أنظمة الحاسبة الإدارية وفي الاقتصاديات التي تمر بمرحلة تحول من التخطيط المركزي، فقد تم إصباح الاهتمام المتمثل بتطوير نظام الخطوط وتحديد المسؤوليات الإدارية لجهات الإنفاق الذي قد تمت الإشارة إليه. ولفترة طويلة فقد عملت الإدارات كإيدي عملية خالصة لوزارة التخطيط مع قليل من الحاجة لتحليل أو تقييم أعمالها، باستثناء البحث عن مخصصات أخرى في الميزانية لأنشطتها وللمؤسسات العامة تحت إدارتها. ولذلك لا يمكن أن يكون هناك أي تقدم في الإدارة المالية، ما لم - وحتى - يتم معرفة وتميز الدور الهام لجهات الإنفاق، وهذا أيضاً توجد حاجة للتركيز على تطوير نظم الحاسبة الإدارية، لأن بلونه لا يوجد أصل يدعمه في إمدادات تحسن كبير في تمويلاتها العمومية.

إن معايير المحاسبة التي تمت في الماضي على أساس تشريعية سياسات التعرف الجبرسية والضريبة تحتاج إلى إصلاح كبير، وتحتاج النول النامية خاصة إلى تقوية المرافق الأساسية لنية (استخدام الحاسب الآلي) للإدارة المالية وعلى الرغم من أن الحاسب الآلي في فترة قصيرة، فهناك دول أخرى لا تزال خلف الركب في تحديث تقنياتها. لذا فإن الصورة العامة تبدو مشوشة، فهذه النول لديها العديد من المهام التي يتعين عليها القيام بها وعلى الحكومات التي تعمل معاً لتطوير سياسات المحاسبة.

إن المكونات الأساسية المحددة للمحاسبة المطورة وتأثيرها المحتمل موضحة في الجدول رقم (1) كما يصف الجدول التأثير الممكن لهذه الإجراءات على محاسبة المسؤولية (التي تعتمد في بعض منها على النظام الأساسي للمبادئ والتقليد التشريعي) وعلى المصروفات الداخلية وتكلفتها وعلى الإدارة المالية الشاملة. يمكن تقسيم الإجراءات الموضحة في الجدول إلى فئتين هما الإجراءات التي تحتاج إلى فترة قصيرة لتنفيذها المدة التي تحتاج إلى وقت أطول وجهد مستمر. وتتضمن الفئة الأولى تحسين نظام المصروفات وإطار مطور للعلاقات مع النظام المصرفي، ونظام أكثر تطوراً للمعلومات المالية، وتتطلب كل حالة مراقبة أنظمة تطويرات في أنظمة الدفع وإطار أساسي معدل للعلاقات مع النظام المصرفي، والأنظمة القائمة وتعبئة مجالات المشكلة على ضوء الاعتبارات التي تم مناقشتها في الفصول السابقة والقيام بالتطوير يجب أن يوضع خفض التكلفة في الاعتبار. لكل واحد من هذه المجالات يكون له هدف أو أهداف تتم صياغتها حسب أهداف أجهزة المستخدمة وينبغي ملاحظة أن بعض متطلبات معلومات (مثل إعداد الميزانية العمومية) متطورة من حيث إلى آخر ما أدى إلى تكهيف لتطبيقات المحاسبة التجارية في القطاع الحكومي وهذه المقاييس لا تتطلب دائماً استشارة فعلياً إضافياً في الأجهزة وبدلاً من ذلك فإنها تتضمن السعي إلى تحقيق أهداف محددة بصورة أكثر تنسيقاً واستخدام الآليات الموجودة لخدمة تلك الأهداف.

الجدول رقم (1) : الأثر المغطى لأنظمة المحاسبة الفعالة

الفترة	مفيد من المساهمة	الضوابط الداخلية	لتكاليف الضوابط المحفظة	التأثير على الإدارة المالية الشاملة
تغيير نظام الإنفاق	لا أثر مباشر	يساهم في الإدارة الفعالة للعمليات	ستكون التكاليف أقل بمرور الوقت	مفيد
العلاقات المطورة مع النظام المصرفي	لا أثر مباشر	يوفر موطئ أكثر فعالية	قد تكون التكاليف على المدى القصير عالية حيث أن العمليات المالية أكثر شمولية	مفيد
تطبيق أسلوب المحاسبة المالية بما في ذلك المستحقات	يتحسن فهم بيان الأصول والالتزامات وكذلك وتحسن عرض الميزانية	يزيد من الوعى المالي لجهات الإنفاق	تقبل تكاليف التحول عامة على المدى القصير	مفيد
روابط مطورة مع عمليات الدخل الوطني	لا يوجد أثر مباشر	لا يوجد أثر مباشر	لا يوجد أثر إمكانية تخفيض التكلفة	يجب أن يساهم الفهم المطور في تعزيز تحليل الشيارات السياسية وأثرها

قياس التكلفة	يغير طبيعة المسؤولية	يوفر قاعدة للتخصيص لفاصيل الرقابة	يمكن أن يساعد في تقليل تكاليف الرقابة على المدى المتوسط	يوفر عدة مزايا لتخصيص وإستخدام الوارد
إدارة الميزان	قلدي إلى طوي	تساهم في صياغة أكثر وضوحاً	لا يوجد أثر مباشر	تساهم في بيئة سياسة إسهال
معايير الحاسبة	مفيدة جداً	توفر حيلاً متميزاً	لا يوجد أثر مباشر	مفيد
النظم المعلومات	مفيدة جداً	مفيدة جداً	لا يوجد أثر مباشر	مفيدة جداً
القائمة النظرة				

إن المقاييس الأخرى تتلخص بالتكلفة بتكليف المحاسبة التجارية (أ) تدعى لها في معظم الأوقات أن تساهم في الروابط المعززة مع حسابات البلد وطني) وتحديد طرق قياس التكلفة وإدارة المسؤولية ومعايير المحاسبة ويرجع بها أن تأخذ وقتاً طويلاً بسبب التحيز في الإدارة اللازم كما أنها قد تتطلب تدوير منافياً للمعصون على أجهزة الحاسب الآلي وفي بعض الحالات موافقة المسد تشريعية وينبغي لصيانته خطط تفيد على المدى الطويل أن نضع في اعتبارنا نحن الإمكان بمصنعات الآلات التي لا يمكن تقليديها (التي تنشأ من المواقف مساهمة إلى زيادة في جودتها).

أولاً يجب وضع تصميم برنامج الاستمرار حسب الحاجات لحفدة للحكومة ومستوى تطورها الإداري، وأوصحت التجارب أن الحكومة تبذل إلى الاعتقاد بأنها يمكن أن تفعل مثل الحكومات الأخرى لذا فهي تحاول تقليد ما فعله الآخرون، كما أوصحت التجربة أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون طريقاً لزيد من المشكلات في مرحلة متأخرة. ومن جهة النظر المتعارف عليها يوجد شبه كبير في الأنظمة الإدارية الحكومية معظمها لها أجهزة تشريعية (على الرغم من اختلاف الأنواع التي تلعبها) ومكتب للميزانية، وجهة مسؤولة عن المدفوعات وجهة وكل لها مهام المحاسبة، وينك مركزي يعمل في معظم الحالات كجهة مالية حكومية. ومعظمها له قدرات مختلفة لتقنية معالجة البيانات الإلكترونية ولكن في هذا الإطار الواسع، فإن كل حكومة لها ثقافة إدارية مميزة بها وأسلوب عمل. وفي الحقيقة ليس القول بأن كل حكومة مثل كل فرد لها شخصية ينبغي أخذها في الاعتبار عند صياغة خطة التمديد.

ثانياً إن التركيز الرئيسي لجهة التشريعية والجهات المركزية وجهات الإنفاق يجب أن يكون على إعداد تقارير الميزانية؛ لأنها متطلب قانوني في معظم الحالات وجزئي في البعض الآخر؛ لأنها تلعب دوراً مركزياً في تمويل أنشطة الجهات، ولذلك الحد الذي تخالف فيه أمن الموارنة عن مداخل الميزانية العامة في المحاسبة المالية فإن الحكومات تحتاج إلى متابعة ثابتة أو متعددة الأبعاد للنظام المحاسبي.

ثالثاً، إن إدخال النظام المالي الرئيسي، مثل نظام دفتر الأستاذ العام، لا بد له أن يتواءم مع الوقت. يجب تعزيز الجهود الهادفة إلى التقصير، بإدراك الحاجات الملحة للجهات الحكومية وعلى الرقم من أن هذه الجهات لها بعض الخصائص المشتركة في أنظمة عملها، إلا أن لكل واحد لها تركيبها الداخلية الخاصة بها. ولصمان أن المظم المقترح يعكس حاجات كل الجهات فإن ينبغي للجهات أن تشارك في تصميم النظام من البداية. ويجب تجهيز هذه الجهات لإدخال النظام الجديد وأي استراتيجية تطور بحيث أن تكون متسقة.

رابعاً: قد تحاول الإدارات المركزية انتهاز الفرصة لإصلاح النظام، لاكتساب قوة أكثر لاستعماها المباشر ولتحقيق هذا الاتجاه فإنه يحتاج إلى مقاومة حيث إن التقنلة الحديثة مصممة لتسهيل مهام الإدارات المركزية، وليس لرقابة العمليات الخاصة بجهات المصرف باستمرار والإصلاحات المحاسبية يرجى منها، دعم دور جهات المصرف وتأمين سلوك مالي أكثر مسؤولية ومن المهم صبح (البحر ٢٠٠٤) الاتجاه المحفي (الكاس) المركزية الإدارية العملية بدلاً من تميز المركزية.

أخيراً: إن صياغة معايير المحاسبة، ورسم علاقات العمل بين الجهات المركزية وجهات المصرف، قد تؤدي للإفراط في التحديد والرقص وتنظيم، توصح تجربة العديد من المول الصناعية أن هيئات المحاسبة المستقلة قد تكون طموحة في مجال ما ينبغي القيام به من إصلاحات. وهذا يمكن إبدازه في الوصف والتنظيم الزائد. ومن الواضح أن مثل هذا الشمرين سيكون مسوياً ليس بشور الخلاف مستقبلاً والجهود غير المنمرة.

دروس ومعضلات (محاكاة) التنفيذ

Implementation Lessons and Dilemmas:

إن الجهود الموجهة للتطويرات في المحاسبة ليست جديدة. وطوال الفترة الماضية ومنذ الستينات جرت (كما هو منكور سابقاً) محاولات متفرقة قدمت بعض الدروس.

وفيما يلي قائمة قصيرة بهذه الدروس التي أعدت على ضوء البقيمت التي أجرتها السلطات الوطنية والمجموعات المتخصصة والمنظمات الدولية.

- يعتبر الدعم الفعال والمتصل للسلطات السياسية للبنك والتحفيز وزارات المالية ضرورياً لنجاح الجهود.
- يعتبر الإطار المتكامل الذي يجمع التخطيط وإعداد الموازنة والمحاسبة وإعداد التقارير ضرورياً. جة. ليس الحصول على برنامج مناسب للتطوير

وتحتاج هذه الاستراتيجية المتكاملة إلى تطوير قبل التنفيذ، ويبقى لهذه الاستراتيجية أن تركز على احتياجات الفوائد الداخلية والخارجية والأساس التقني للإصلاحات المقترحة.

- هناك حاجة لإطار قانوني أساسي يحدد المهام ويحدد أدوار كل جهة حكومية.
- يجب وضع إطار فعال لإدارة المشروع.
- يمكن أن يؤدي الاعتماد الكبير على نظام واحد إلى التهاون وفي بعض الحالات لأخرى، إلى تدهور الأنظمة الأخرى.
- إذا كان من الممكن جنى (الاستفادة من) فوائد الإصلاح المقترح مبكراً، فإن مزيداً من الالتزام والدعم لمادي سوف يصبح متوفراً، ومن الجانب الآخر إذا كان لا يمكن للموارد التي يمكن معرفتها مبكراً أن تحقق فإن الطبيعة الداعمة للإصلاح والأنظمة يمكن تحقيقها.

إن هذه الدروس (التي قد يبدو بعضها أنه درس عادي) تخلق أيضاً مصاعب أساسية يجب مواجهتها. والمشكلة الأولى التي ظهرت منذ إدخال أي إصلاح للقطاع العام هو كيفية تحديد الأنوار الخاصة بالخدمة المدنية المتخصصة والمستوى السياسي للإدارة.

الدعم السياسي *Political Support*:

على الرغم من أن فقدان الدعم السياسي في العديد من الدول، يزعم بأنه لعب الرئيس في خبرة الإصلاح الضعيفة، فإن من المعترف به أيضاً أن المحاسبة كنظام تعتبر بعيدة عن جذب السياسيين وفي الحقيقة فإن بعض وزراء المالية يدعون بأنهم لا يشعرون بالارتياح في دعم أو معارضة مشروع القانون في الهيئة التشريعية، لأن بعض الإصلاحات المقترحة مليئة جداً بالمصطلحات الفنية. ويتبني تقييم الاهتمام الرئيسي للوزراء حسب المزاج التي يجلبها لأعمال الحكومة وللجمهور. وفي غياب أي جهد لتحقيق هذه المزاج فإن جهود الإصلاح

ينظر إليها بسخرية، إما باعتبارها تجربة للسياسة البيروقراطية أو باعتبارها محاولة للالتزام باقتراحات المانحين.

إن توفر الدعم السياسي مرهون بنوائد الإصلاح، ولذلك فإنه من المفيد دراسة أنواع مختلفة من مادة (جوهر) الإصلاح

الإصلاح المتكامل أو الإصلاح المحدد :

Integrated or Specific Reform:

هناك مشكلة ثانية وثيقة الصلة بالإصلاح، وهي ما إذا كان الإصلاح ينمضي أن يأخذ أسلوباً متكاملًا أو أن يكون محدداً. ويقترح مؤيدو الأسلوب المتكامل أن جميع عناصر الإدارة المالية الحكومية مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً وثيقاً بحيث لا يمكن تناول كل واحد بمفرده من الآخر، فليس سبيل المثال، نجد أن تعديلات التصنيف المحاسبي لا يمكن تصورها إلا عند ربطها بالميزانية والقوانين المتعلقة باعتمادها لدى السلطة التشريعية ومنه الروابط معترف بها وبعض الإجراءات يجب أخذها على أساس أنها مترادفة كما أن بعض المخاطر تصاحب الأسلوب المتكامل بما في ذلك أنه يمكن أن يخلق بعض الاحتمالات غير الواقعية، وفي حالة تراكم المزايا في الأخير، فإن الأسلوب المتكامل يمكن تصنيفه على أنه زائد الملموح ويقطع تحت وزله. وتشير الخبرة الحالية للعديد من الدول الصناعية (باستثناء أستراليا ونيوزلندا) إلى أن كل مجال من مجالات المحاسبة يحتاج إلى أن تدرس بفراد، وأن التعديلات ينبغي أن تتم مع الاعتبار التام لما تتضمنه المجالات الأخرى. وحتى الآن نجد أن استخدام تقنية الحاسب الآلي وجهود إدخال تغيير في حساب تكلفة النشاط وتطويرات بيئة المعلومات المالية وإدخال الميزانيات العمومية للجهات الحكومية قد تم القيام بها بصورة مستقلة وينبغي ألا يوضع الاختيار على أنه قضية إيديولوجية Ideological Issue، ولكن على أساس أنه خيار عملي يجب الاستجابة له بالرجوع للوضع الخاص بالبلد

اصلاح القطاع العام او اصلاح الادارة المالية:

Public Sector Reform of Financial Management Reform:

ظهرت مشكلة (مشكلة) مماثلة في الإجابة عن السؤال وهو: هل ينبغي القيام بالإصلاح المالي (التكامل أو التحد) كجزء لا يتجزأ من الإصلاح الشامل للقطاع العام أو اعتباره جهداً منفصلاً؟ ويقترح مؤيدو الأسلوب الأول أن الأزمة المالية في العديد من الدول جعلت حكوماتها تقوم بالاندماج المالي. وهذا يتطلب إصلاح الخدمة المدنية (بما في ذلك تخفيض النفقات) وتطوير المحاسبة والإدارة المالية وإصلاح قطاع المؤسسات الدولة (بما في ذلك الخصخصة) وإصلاح القطاع المالي، وخفض النفقات العسكرية وتطوير التشريع. وهدف الرئيسي هو تطوير الطريقة التي تطبق بها صلاحيات إدارة موارد التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ويدعم هذا الأسلوب تجارب كل من استراليا ونيوزلندا والعديد من الدول الأفريقية. وعلى ذلك يمكن القول بأن إصلاح الإدارة المالية مبرر حتى في حالة وجود أزمة مالية كبيرة تهدد استقرار الدولة. وكما يتضح من المناقشة الواردة في المصطلح السابقة، فإن المحاسبة الحكومية قد تطورت ببطء أكثر من المجالات الأخرى وهناك الكثير الذي ينبغي عمله قبل اعتبارها كافية وملبية للهمم الحالية والمستقبلية للدولة ومن الناحية العملية يعتمد خيار الإصلاح على ما هو حاجل ومفيد (مُجدٍ Feasible) ولكن حيثما يوجد جهد ضخم لإعادة توجيه إدارة المحاسبة فقد تكون هناك مزايا في القيام بتطوير الإدارة المالية مترافقة مع إصلاح القطاع العام

أهمية التكنولوجيا أو اعتماد التكنولوجيا:

Imperatives of Technology & High – Tech Dependency:

سهل استخدام تقنية الحاسب الآلي المتوفرة بمحض التطورات في المحاسبة بصورة عملية، ولكن مداخل بعض الحكومات تجاه هذه العملية يظهر فيها بعض التكاثر ومن ناحية أخرى نجد أنه من المعروف أن التقنية تقتضيها الأوقات، وأن

عدم انتهاز الفرصة للحديث يمكن أن تمنع منه خساراً لا يمكن لتراجع عنها ولا يمكن التعميم عنها بأي حال. إن عدم الحصول على التقنية الأساسية يمكن أن يضعف قدرة الدولة على اتخاذ القرارات وبالتالي قدرة الدولة على المنافسة. إضافة إلى أن متطلبات المعلومات لأي حكومة في العالم الحديث لم تعد تنحصر في تطبيق التقنية، ولكن ما هي الوظائف التي تستخدم فيها؟ وما هي الأجهزة والجبرام التي يجب شراؤها؟ ومن الجانب الآخر أوضحت التجربة أن هناك العديد من الصعوبات في استخدام التقنية وأن هناك اعتماداً على التقنية. وحتى البعض يؤكد أن التقنية الحديثة قد تتطلب قدرات قد لا تتوفر محلياً. وهذه الاعتقادات تحتاج إلى تطبيق بإمراك التقدم السريع الذي حققته بعض الدول في الحصول على مزايا التقنية

الإصلاح الخجاني أو المرحلي "Big Ban", or Gradualism

إن سير التنمية أصبح مسألة بارزة خلال السنوات الأخيرة مع عودة المصطلحات إلى الفراء، إلى زمان بدء خلق الكون. فهناك رأي يقول بضرورة سرعة تنمية التحول التقني، بينما يرى الرأي الآخر أن التنمية الأساسية بطبيعتها بطيئة وتري المدرسة الأولى أن الحاجة إلى نتائج سريعة حتمية وفاقلة وأن التأخير في التنفيذ يمكن أن يضر (يؤثر) بالتقدم. لذا فإنه ينبغي الحصول على النتائج قبل أن تقوى المعارضة للتقدم وهذه المجة تتجاهل الحكمة الإدارية تصالفي السياسة. وقد يبرر سؤال حول ما إذا كان صانعو السياسة يختارون الإبطاء (هبط السرعة)، بينما تشير كل المؤشرات إلى إمكانية تحقيق نتائج أسرع وفي أي حال نجد أن مسألة الفترات نسبياً في طبيعتها وأن عنصر الزمن في هذا السيناريو هو أن التطور يظل بحاجة إلى التحديد إضافة إلى أن حجم التنفيذ نحتم كيف يمكن تحقيق النتائج بسرعة.

وقد يأخذ جعل النظم الحاسبة نمطية مثلاً حوالي عقد من الزمان. وقد وصلت بعض الجهات في الولايات المتحدة عملية وضع تخطيط الأنظمة لأكثر

من عقد من الزمان ولا تزال العملية بعيدة عن الاكتمال، لأن المعايير نفسها قد تغيرت خلال هذه الفترة استجابة لتطورات نظرية وتقنية. وقد اوضحت تجربة اسرائيل ونيوزلندا (التي بدأت في تغيير كبير لأنظمة لإدارة المالية لديها في أوائل وأواسط الثمانينيات) أن التطور التقني ليس ملائماً في فترة قصيرة جداً. ويجب على الحكومات (إنشاء بذل الجهود لتقوية أنظمتها) أن تركز اهتمامها باستمرار جهودها خلال الفترة المتوسطة.

على الرغم من أن الإصلاح الحاسبي تم تفسده السياسة حتى الآن، فإن عدم تحقيق نتائج خلال الفترة القصيرة يمكن أن يؤدي لتراخي الحكومات أو تركها للأمر وإن الالتزامات التي تمت خلال السنوات السابقة (والتي بدأت ملزمة ولا مفر منها عند إجرائها) أصبحت فجأة كماليات لا يمكن الوفاء بها بعد ذلك. وفيهية الحكومات هي كهيبة إيجاد طريقة للإجماع خاصة بالتطوير التقليدي الذي يتطلب وقتاً أطول.

المساعدة الخارجية أو الموارد الداخلية.

External Assistance or Internal Resources:

إن الدولة النامية التي بدأت في إصلاح نظمها الحاسوبية لديها اختبار إضافي يجب عمله، فالأنظمة القائمة معظمها من آثار الاستثمار السابق والتقدم نحو الإصلاح (مع إضافات حالات القصور المحلية لها) تنبثق جزئياً من الجهود التي نشأت في الدول الصناعية بالإضافة إلى أوجه القصور المحلية، ويمكن للدول النامية، عن طريق ملاحظة خبرات الدول المتقدمة بنائية، أن تحصل على المزايا دون تكرار عملية التطوير برمتها. ومكاسبها هي مكاسب أقل وتخير ما فإن جهود الدول النامية لتقوية أنظمتها الحاسوبية قد شجعتنا المنظمات الدولية التي اوضحت جهودها المبرر عبر السنين الماضية وسهلت انتقال المعرفة الفنية وطورت اكتساب المهارات الفنية وقد ضمنت المنظمات الدولية والجهات المانحة عدداً من

برامج الإصلاحات على أساس ثنائي والقضية التي تواجه صانعي السياسة الآن هي تحديد الأدوار النسبية للسلطات المحلية والوكالات الدولية.

على مر السنين طورت الجهات الدولية جدول الأعمال الخاص بها الذي حدد في جزء منه باهتماماتها لعملية وقد لا يكون جدول الأعمال هذا متسجماً بالكامل مع جدول الأعمال أو الاحتياجات المعترف بها ذاتياً لدى الدول إضافة إلى أن دعم الجهات قد لا يكون متسقاً مع جدول الأعمال أو الاحتياجات المعترف بها ذاتياً لدى الدول، إضافة إلى أن دعم هذه الجهات قد لا يكون متوفراً بصورة مستمرة لذا فإن الدول التي تعتمد على الجهات الدولية تعاني من حالات انقطاع الدعم وعند استئناف الدعم يكون من الصعب استعادة لزخم المفقود. وفي بعض الحالات قد تكون المكاسب ضائعة بحيث يتعذر استعادتها وقد يمتنع على الدول البدء من بداية أخرى جديدة. كما أن الدعم قد يكون في شكل قرض يماحيه تأثير خصا بعبء خدمة الدين للبلد المتلقي له.

من المهم معرفة أن الإجراءات الهادفة لتقوية أنظمة المحاسبة يمكن صياغتها وتنفيذها بواسطة الدولة ذاتها القائمة بالإصلاح. ومعظم الدول لها الآن عدد كبير من الحاسبين المدربين (بخلاف أولئك الذين يكمنون بالمهارات أثناء الخدمة في القطاع الحكومي) والذين يمكنهم تطوير المبادئ وتحديد اتجاه المطورين وإن الحصول على الأجهزة والاستثمار المصاحب لها يعتبر قضية منفصلة وقد يتطلب مفاوضات للدمج الإقليمي وفي أي من الحالتين يكون استمرار التمويل ضرورياً ويجب ضمانه من قبل أن تشرع الدولة في الإصلاح.

القضايا العملية *Operational Issues*:

إن الدراسة السريعة للخبرات عبر الدول لتقوية أنظمة المحاسبة تكشف عن نوعين من القضايا هما: القضايا النظرية (المفاهيمية) والقضايا التطبيقية العملية. وتوفر سلاً من هاتين القصبتين توجهاً كافياً حول النقصان التي تحتاج الدول التي تشرع في الإصلاح إلى التركيز عليها.

من الزاوية المفاهيمية يبدو أن اهتماماً كبيراً لوسائل الإنفاق قد أعطى للعلاقات بين المنظمات الحكومية أكثر من نوع من الرقابة الداخلية المطلوبة للإتقان ووضع معايير لمقايير المحاسبة. وقد أسهم هذا الفضل في إعداد الأنظمة لتطبيق التقنية في خلق حالة في بعض الدول يوشك عندها الأفراد والذين يدخلون التقنية في الهيمنة على المنظمات الأخرى بتنفيذ إدارتهم والمهام المتعلقة بها. وهذا التعدي أو التوغل في الحلية قد خلق احتكاكاً بين الأطراف المختلفة. أصبحت الأنظمة أدوات لتنفيذ العمليات المعنية في الجهات وتحقيق الأهداف جريباً فقط ويمكن تضادي هذه المشكلة في حالة وجود خطة إصلاح متناقضة (حتى المراحل الحديثة تتعطل غمط ممل) وفي حالة تشريع قانوني هيئ الفرص ومنون تحميد وضاح وقانوني للمسئوليات (إذا كان ذلك ملائماً) فإن التكرار وعدم التساق والسلوك غير الصحيح يرجح أن تقضي على المكاسب الصغيرة المحتملة

ويقال بالتحديد بأن أنظمة المعلومات في الدول الأفريقية تشمل أو لا تشمل المطلوب منها غالباً أكثر مما تنجح في القطاع العام (في أفريقيا) نظراً لقلة القيسين وكثرة الضياعين، كما أن السحرة غير ملائمين والأنظمة معقدة والنظمات ضعيفة. ويؤزم أن السلطة في عمليات القطاع العام شخصية وإجرائية وأن هذه العمليات تدار بالأوامر بدلاً من الإجراءات. ويلاحظ "هيدن" (Hyden 1983م) أن قواعد التوظيف والفصل من الخدمة، على سبيل المثال نادراً ما تلاحظ في أفريقيا، وأن الواء المشتراء لأغراض محددة يتم تمويلها عادة لأغراض أخرى، وأن المواقف تجاه التخطيط والجدولة مرفقة، وأن هناك تعاملاً تنظيمياً طويلاً الأمد ولا توجد في الخدمة العامة، وأن هناك اتجاه نحو تمويل المؤسسات الضخمة تكاد تكون مقسمة إلى مؤسسات أصغر، ويهيمن عليها متجرون أفراد.

على الرغم من أن هذه الخصائص توصف بأنها حالات قصور شائعة في أفريقيا، فإن دراسة أكثر تفصيلاً ستكشف أنها ليست دائماً سلبية (ومما لا شك فيه أنها يمكن أن تعتبر - في بعض الحالات - أمثلة لقيادة والده وإساليب

نحو الرؤية الإدارية) ولتمت بالضرورة محصورة في الحقيقتين: إن أسلوب الإدارة الشخصي جداً الذي لا يجد أن يعتبر بديلاً لسيادة القانون، كثيراً ما يثبت أنه منتج في الدول التي تكون فيها المؤسسات لا تزال ولادة ويشير المراقبون إلى أنه في تلك الحالات وعندما ينتقل القادة لواقع آخر قد يعاني الإصلاح من الانقطاع وكيف ما يكون ذلك فإن هذه الاعتبارات تقترح استمرارية الحاجة للاستثمار في الموارد البشرية وتطوير المؤسسات وفي صياح تلك الجهود لا يمكن للاستثمار في التنمية أن يأتي بالنتائج المرجوة وإن الأمل في أن توفر التقنية حلاً جزئياً لمشكلات المحاسبة لن يتحقق. ومن الواضح أن الأنظمة الإدارية يجب أن تعد لتطبيقات التقنية

تنشأ القضايا العملية الأخرى أساساً بالرجوع إلى استخدام التقنية وعلى الرغم من اختلاف المجاريه فإن بعض المشكلات المألوفة تبرز أولاً، وكثيراً جداً لا يأخذ تصميم الأنظمة في الحسبان للمتطلبات المحددة للجهة فمثلاً في الإدارة العامة للإلتحاق توجد ثلاثة عناصر متبادلة للدعم هي: هندسة المعلومات (التي تضع ملخصاً للطرق الوظيفية وبيانات للمعلومات المتعلقة بها)، وهندسة الأنظمة (تصمم نموذجاً لقواعد المعلومات وتنظيماتها)، وإنشاء التقنية (تحديد احتياجات كل وحدة قياس وتحديد - على ضوء ذلك - نوع الجهاز والبرامج المطلوبة لتلك الغرض) في الواقع العملي، بعض هذه العناصر قد لا يتم معالجته بالكاملاً. من عشرين ما يحاول المصممون غير المؤهلين استغلال الموقف و ينظر إلى مهمتهم على أنها ترويج للأجهزة والبرامج المتوفرة في السوق أولاً فكانت. ومن الناحية العملية فإن الدور المساند المتوقع أن تلعبه التقنية معرض للخطر

ثانياً، إن البرامج قد تفرض على الزبون دور وإظهار الصفات العملية للنظام المبرمج - بصورة صحيحة. ويحمل هذا مضامين مالية وتنظيمية خطيرة، ويمكن ذلك تنبيه المشتركين للحاجة إلى تقييم المخرجات لبرامج

ثالثاً: إن سياسة مشتريات الدول وإجراءاتها قد يكون لها تأثير في الحصول على التقنية القديمة التي تجاوزها العصر لأنها أقل تكلفة وهذه السياسات يحتمل أن تكون مكلفة جداً على المدى المتوسط، ولأن التقنية تخضع للتغيير الجذري فقد تكون ملائمة أكثر لاختيار منتج أعلى تكلفة في حالة انسجامها مع النظام القائم، ويمكن أن تلبى الحاجات المستقبلية للجهات

وأخيراً فإن الأنظمة قد تحتاج إلى عمالة بصورة مكثفة أكثر مما هو مفترض عند الشروع في الإصلاح. كما أن خبرة كل من الدول الصناعية والتنامية تؤيد هذه النتيجة. وإيضاً إن إدخال خبرة التقنية لا ينبغي أن يقاوم بالضرورة. وهذه القضايا توضح الحاجة إلى اليقظة التامة والاهتمام المستمر بالتفاصيل.

خطوات نحو التطوير *Step Forward Improvement*:

على ضوء النقاش المتقدم للتصايا يمكن عمل إحصائية أكثر عملية للخطوات التطوير:

1. أي إطار للتطوير يجب أن يبدأ بدراسة النظم القائمة والمشكلات المصاحبة لها ما هو المتوقع تحقيقه من النظم وكيف تعمل؟ وإلى أي مدى يمكن أن تناسب المشاكل إلى الأساليب القديمة، والأهم من غير الكاف للموارد البشرية، وكذلك لقائمة التقنية السبقة التجهيز؟ ما هي الاحتياجات الحالية مستخدمي النظام؟ ونظراً لأن نجاح الحاسبة في الحكومة يعتمد على المدى الذي تكون فيه الحاسبة قادرة على توقع وتلبية حاجات صانعي السياسة، فإن الدراسة يجب أن تركز على اهتماماً للاحتياجات المتغيرة للمستخدمين.

2. وفي تصور تلاجومية من هذه القضايا القضايا ذات العلاقة يجب على صانعي القرار (السياسة) ملاحظة النقطتين التاليتين: الأول: أنه يمكن أن يكون هناك أكثر من إحدى لكل واحد من الأسفلة واختيار الصحيح منها هو

الجزء لحاسم في العملية لثانية: مع الملمية العردية لأعمال الحكومة فإن اساليب المحاسبة التجارية قد تحتاج إلى تكييف واسع لتلبية احتياجات الحكومة.

3. يجب تطبيق الإطار الموضوع لإصلاح النظام أولاً على اساس اختياري على قليل من الجهات الحكومية وهذا التطبيق المحدود يوفر إمكانية احتواء الأخطار وكشف المشكلات قبل أن تستمسي ويستحيل حلها. إن الجهات الحكومية لها أهداف ومهام وأنشطة مختلفة كثيراً، وإن خبرة واحدة منها قد لا تكون انعكاساً للأخرى وإن التجربة تبقى غير برهان (معلم Teacher) وهم من ذلك فإن التطبيق الاختياري يعكس ما إذا كانت الكلمة والموائد تتساويان تقريباً مع التقديرات الأولية أم لا، وإذا كانت الإجابة بالنفي فما هي التعديلات المطلوب عملها؟

4. إن الخبرة المكتسبة يمكن استخدامها لصياغة القوانين التي تطبق على جميع الجهات الحكومية. وهذه القوانين سوف تعزز تطبيق النظام المقترح، بينما تظهر بالكامل مدى التزام الحكومة بالإصلاح، ويوفر هذا التطبيق فرصة لكسب تأييد الرأي العام لصالح النظام.

الفصل التاسع



العملية التربوية في تطویر

الموظف الإداري



المهارة القيادية في تطوير الموظف الإداري

مقدمة :

العملية الإدارية هي ذلك المفهوم الذي يعبر عن وظائف المدير داخل المنظمة. ومن المعروف لأي دارس في علم الإدارة أن العملية الإدارية تتكون من أربع عمليات مترابطة ومتداخلة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على التوالي. وفي هذا الفصل فإننا سوف نقوم بشرح مكونات العملية الإدارية في نطاق وظيفي محدد، وهو نطاق إدارة الأفراد.

أولاً. التخطيط

مقدمة

يعني التخطيط ضرورة التحليل الواضح لأهداف المنظمة وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التي ترتبط بها وذلك في نطاق مجموعة العوامل الهيئية التي تشكل الإطار العام للقرص المتاحة والقيود المفروضة على المنظمة ثم ترجمة هذه الأهداف في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل.

الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل.

يمكن تقسيم أهداف أي منظمة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي: الأهداف الروتينية، الأهداف المرتبطة بحل المشاكل، وأهداف الابتكارية، وجميعها تعبر عن شكل من حاجات المنظمة وحاجات وبنافع الماسنين بها، كما هو موضح بالموصل التالي.

أهداف المنظمة والمخرجات المختلفة

المخرجات الأهداف	مخرجات تنظيمية	مخرجات مالية
1 الأهداف الروتينية	الاستقرار	المصداقية البشرية، وتحقيق حاجات الأمن والاستقرار
2 الأهداف المرتبطة بحل المشاكل	التصحيح وتقويم الذات	إشارة الاهتمام، التعبير عن الذات، والقلق المحسوب.
3 الأهداف الابتكارية	النمو والتطوير	إثر العمل، تحقيق الذات، التمنية الذاتية

تعتبر الأهداف الروتينية بمثابة تلك الأهداف التي يتكرر حدوثها دون أن يصابها أية تعبيرات أساسية مثل إنتاج الكميات المطلوبة من السلع والواصفات ولا حدود التكلفة المخططة، ومثل هذه الأهداف تعتبر أهدافاً يسهل التنبؤ بها، كما أن الفضل النسبي في تحقيقها لا يؤدي إلى فشل المنظمة ككل.

هنا ويمكن القول إن حالة الاستقرار التي تمثل إليها المنظمة نتيجة لنجاحها في تحقيق هذه الأهداف قد لا تؤدي بالضرورة إلى مخرجات إيجابية بالنسبة للأفراد العاملين بها، حيث قد تؤدي على بعض المظاهر السلبية مثل الملل واللامبالاة أيضاً.

أما الأهداف المرتبطة بحل المشاكل فهي تلك الأهداف التي لا يتكرر حدوثها بمعدل عال، وهي تلك الأهداف التي يلتزم بها المديرين بهدف إرجاع المنظمة إلى حالة التوازن المطلوبة، باعتبار أن المشكلة هي انحراف في الأداء المعلي بالمقارنة بمعياري الأداء المعطي.

وعلى ذلك فإن معالجة المشاكل، أي العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن، أمر يتطلب ضرورة توافر تلك المهارات اللازمة لتشخيص وحل المشكلات المختلفة. ولاشك أن نمو المنظمة يتطلب ضرورة توافر تلك الفئة من الإداريين لقادرة على حل مشكلاتها وإلا أصبحت عرضة للانهيار عند أول صدمة ولاشك أن ذلك كله يتطلب ضرورة تكوين مختلف الكوادر الإدارية وذلك بالإضافة إلى تفويض السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن أهم ما يميز المخرجات التدريبية الناتجة من قدرة المنظمة على حل مشاكلها هو ذلك المخرج الحاسم بالقلق المحسوب وهو ذلك القلق الذي يذع إلى الابتكار وليس إلى الإحباط.

وأخيراً فإن تلك الأهداف الابتكارية هي تلك الأهداف التي يقل تكرار حدوثها كثيراً، كما أنه تعتبر بمثابة التزام من قبل الإدارة بضرورة التحسين والتطوير حتى إذا لم تكن هناك مشكلة، وإن مثل هذه الأهداف لن تنضج لمدير إلا إذا جمر بعدم الرضا عن أدائه الحالي، وإذا إن شعر بأهمية تعدد طرق الأداء حيث لا توجد طريقة واحدة مثالية. وتعتبر هذه الأهداف بمثابة المحور الذي تقوم عليه عملية تطوير المنظمة، المر الذي ينعكس على الحقائق التكاليف وارتفاع المبيعات والأرباح، وذلك بالإضافة إلى كبر حجمها وما يصاحب ذلك من تقوية لمركزها المسمي بين المنافسين، ولا شك أن النتائج التدريبية التربوية على قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف إنما تمثل أحد الأقسام من الدافعية الإيجابية في مجال العمل.

وفي مجال الأفراد فإنه قد يصعب تحديد أهداف هذا المجال بشكل دقيق. ويرجع ذلك إلى أن مجال الأفراد يعتبر أحد المجالات المعاونة لمجال العمل التتبعي، وهذا يعني بدوره أن الأهداف الخاصة بإدارة الأفراد لا يمكن النظر إليها باعتبارها أهدافاً ملموسة وقائمة بذاتها، بل هي أهداف تابعة ومرتبطة بالأهداف الإنتاجية للمنظمة.

ومعنى آخر فإن أهداف هذا المجال لا تعتبر من الأهداف الاقتصادية، أي تلك التي يمكن التعبير عنها بنسحق المرموم والمسارة، ومن هنا تأتي الصعوبة في تحديد لها بشكل دقيق.

وبالمرموم من تلك الصعوبة السابقة الإشارة إليها، فإنه يمكن استخدام نفس التقسيم السابق لأهداف المنظمة وتطبيقه في مجال الأفراد

وساء على هذا يمكن القول بصفة عامة أن أهداف مجال الأفراد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة الأساسية لها، مثلها في ذلك مثل إدارة الإنتاج. وحيث أنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الإنتاج بكم ونوع الإنتاج بها، فإنه يمكن التعبير عن أهداف إدارة الأفراد بكم ونوع الأنشطة الداخلة في نطاقها أيضاً، وعلى ذلك فإن القروق بين الأهداف المرمومية وتلك المرتبطة بحل المشاكل والأهداف الابتكارية من وجهة نظر مجال الأفراد تعتبر فروق في درجة صعوبة تأدية الأنشطة وكذلك مستوى الأداء لخاص بها، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن تطبيق القوانين واللوائح يعتبر هدفاً روتينياً، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً مرتبطاً بحل المشاكل إذا نتج عن هذا التطبيق مثل هذه المشاكل. في نفس الوقت الذي يعتبر فيه هدفاً ابتكارياً وذلك في حالة تطوير القانون وتطبيقه بوجهه وليس بصومه وكذلك آخر تعتبر سجلات الأفراد هدفاً روتينياً إذا ما استهدفت جميع المعلومات الخاصة بالماملين، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه هدفاً ابتكارياً إذا ما تم تطويرها بحيث تصبح نظاماً لصعومات الأفراد يمكن استخدامها بدقة ويسرعة في العديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل الترميم الترميم، إعداد الكوامر ... إلى آخره.

تخلص مما تقدم إلى القول بأن أهداف إدارة الأفراد هي أهداف تابعة من مجال أنشطتها المختلفة. كما أنه يمكن تقسيمها إلى أهداف روتينية وأهداف مرتبطة بحل المشاكل وأهداف ابتكارية، وذلك وفقاً لدرجة صعوبة كل نشاط وكذلك مستوى أدائه.

بعد تحديد الأهداف فإنه يجب التعبير عنها في شكل سياسات وإجراءات وطرق عمل وذلك حتى تصبح قابلة للتطبيق العملي. وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن الفرق بين السياسة والإجراء وطريقة العمل هو الفرق من حيث درجة التفصيل التي ينطوي عليها كل منهم. فني حين تعتبر السياسة أكثرهم عمومية فإن طريقة العمل تعتبر أكثرهم تفصيلاً، في نفس الوقت الذي تأخذ فيه الإجراءات مكاناً وسطاً.

وعلى ذلك فإن السياسة تعتبر بمثابة جملة إرشادية عامة توجه العمل الإداري، أما إجراء العمل فإنه يعتبر بمثابة مجموعة الخطوات الأساسية التي تكوّن لوضع السياسة موضوع التطبيق العملي، في حين أن طريقة العمل تنطوي على مجموع القواعد التنفيذية التي ترتبط بكل خطوة من الخطوات التي تصممها الإجراءات.

ومرة أخرى فإن، السياسات والإجراءات وطرق العمل في مجال الأفراد ترتبط بأنشطتها، وحيث أننا سوف نتناول هذه الأنشطة بتفصيلاتها فيما بعد، فإننا سوف نكتفي بإعطاء مثال على عملية التخطيط في مجال الأفراد فيما يتعلق بأحد أنشطتها الفرعية وهو نشاط الاختيار والتعيين.

أهداف نشاط الاختيار والتعيين:

"العمل المستمر على رفع مستوى أداء المنظمة من خلال الاختيار السليم لأعضاء العناصر البشرية".

السياسة الخاصة بنشاط الاختيار والتعيين:

"اختيار وتعيين أعضاء العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بأخص النظر عن الجنس واللون والدين. وقد تضمنت السياسة أيضاً من ضرورة الاختيار والتعيين من خارج المنظمة أو من داخلها في حالة الفصول بين المرشحين أو من كلا المصدرين وذلك بهدف إلزام الفرصة للأفراد الجديين بالظهور ولزيادة قوة الدفع لدى العاملين بالمنظمة".

أجراءات الاختيار والمقصود .

1. ضرورة الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
2. ضرورة عقد اختبارات مكتوبة.
3. ضرورة عقد مقابلات شخصية.
4. المفاضلة بين المرشحين وتمييزهم وفقاً لنتائج الاختبارات جميعها.

طرق العمل في مجال الاختيار والمقصود:

أ. الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة داخل المنظمة بعد تحديد أشتراطاتها.
- عمل الإعلانات عن الوظائف الشاغرة بجريدتين يوميتين أو أكثر وفترات معينة. وقد يتطلب الأمر تكرار عمل هذه الإعلانات أيضاً.
- تحديد الطريقة التي يتم بها تقديم الطلبات من خارج المنظمة (باليد أو البريد).
- استيفاء جميع المستندات حين تقديم الطلب، بعد تحييدها.
- تحديد الميعاد الزمني الذي يتم خلاله قبول الطلبات.

2. الاختبارات المكتوبة.

- تصفية جميع المتقدمين واستبعاد من لا ينطبق عليهم اشتراطات الوظيفة.
- تحديد نوع الاختبارات التي يتم إعطاؤها، مع التأكد من ثباتها وصحتها.
- تحديد طريقة إدارة الاختبارات (الزمن، طول فترة الاختبار .. الخ).
- تحديد الأشخاص أو اللجنة التي تتولى عملية تصحيح الاختبارات.
- تحديد الحد الأدنى لدرجة النجاح.
- عمل قوائم تدرج أسماء الشاخصين من بين المتقدمين وذلك بعد استبعاد الراسبين، مرتبة حسب الدرجات الحاصلين عليها.

3. عقد المقابلات الشخصية،

- تحديد أعضاء لجنة المقابلات الشخصية
- الجدولة الزمنية للمقابلات.
- تحديد المعايير (العناصر) التي تقوم عليها المقابلات.
- عمل قوائم تتضمن أسماء الناجحين، بعد استبعاد الراسبين الذين لم يحصلوا على الحد الأدنى المطلوب مرتبة حسب الفوج الحاصلين عليها.

4. المناظرة بين المرشحين،

- تفسير نتائج الاحتمالات المكتوبة والمقابلات الشخصية بعد إعطاء الوزن النسبي للثلاث لكل منهما.
- عمل قوائم نهائية تتضمن أسماء الناجحين مرتبة حسب درجاتهم النهائية.
- الاختصار النهائي والتعيين للأعضاء المطلوبة وفق المخرجات وفقاً للأعداد المطلوبة توظيفها.

ثانياً: التنظيم:

مقدمة

يتوقف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد على طبيعة الأنشطة التي تمارسها وكذلك على مدى تنوعها، ومن ذلك فقد يكون هذا التنظيم بسيطاً أو معقداً. فبمختلف التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة، في أخرى متوقفاً على ذلك على درجة المركزية/ اللامركزية في قيادة أنشطة هذه الوظيفة، الأمر الذي يتوقف بدوره على الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها

الموامل المؤثرة على التنظيم الداخلي للأفراد:

لا يوجد شكل محدد ومستقر للتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بالمنظمة حيث يتوافق شكل هذا التنظيم على العديد من الموامل نذكر منها:

1. حجم المنظمة.
2. الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
3. حجم أنشطة الأفراد ونوعها.
4. مدى إيمان الإدارة العليا بأهمية العنصر البشري.

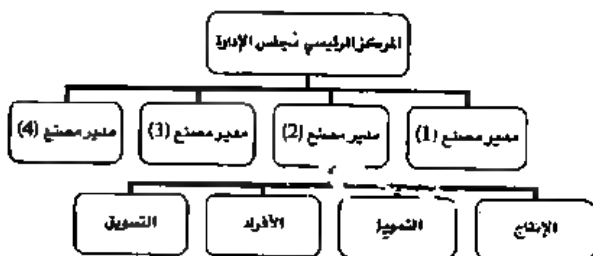
إذا نظرنا إلى حجم المنظمة كمحدد الموامل التي تؤثر على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، فإنه يمكن القول بشكل عام أن مثل هذا التنظيم لا شك يتوافق على حجم المنظمة ذاتها. فعلى سبيل مثال لا نتوقع أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشركة عزل المحلة والتي تضم أكثر من 35 ألف عامل متشابهة مع نفس هذه الإدارة في شركة صغيرة الحجم تعمل في نفس مجال النشاط. بشكل عام يمكن القول أن الأهمية النسبية لإدارة الأفراد لا شك تتزايد في المنظمة الكبيرة الحجم وذلك بمقارنتها بالمنظمة الصغيرة الحجم فهي المنظمة الكبيرة الحجم يصبح التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد أكثر وضوحاً، كما تصبح لأدية مهام هذه الوظيفة أكثر تخصصاً أيضاً، وذلك بالمقارنة بالمنظمة الصغيرة الحجم. إذا نظرنا إلى التطور التاريخي فدارة الأفراد فإننا نجد أن المنظمات لم تكن مملوكة ملكية عامة بل أن محارلها كان حاصصاً للملكية الخاصة وفي ظل هذا النوع من الملكية فقد كان الفرد الذي يملك المنظمة هو أيضاً الفرد الذي يديرها. وعلى ذلك فقد كان المدير المالك يتولى كدس جميع الأنشطة التنفيذية والأنشطة العلوبة، بما في ذلك نشاط الأفراد وقد يقتصر الأمر في مثل هذه الحالات على مجرد تعيين أحد الكتبة للقيام بمهمة حفظ سجلات الأفراد لا أكثر ويمرر الوقت بدات التخلعات في الكبر الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الظواهر الهامة وهي: الفصل بين الملكية والإدارة

تظهر طبقة المديرين المحترفين، الفصل بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة المعاونة باعتبار أن كل منها يرتبط بمجال وظيفي مختلف عن الآخر، والأخذ بعين الاعتبار التخصص في تأدية الأنشطة حيث ظهرت مجموعة من الطبراء وخاصة في مجال الأنشطة المعاونة. ولقد أدى كل ذلك في النهاية إلى إيجاد تنظيم داخلي لإدارة الأفراد وإلى وجود فئة متخصصة من المديرين تتولى الإشراف على أنشطتها.

إلا أن حجم المنظمة وحده لا يعتبر كافياً لإقرار التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد، وذلك نظراً لارتباط هذا الحجم بالهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها وحتى يمكن إيضاح معنى ذلك، فإنه يجب الإشارة إلى الأسس التي يقوم عليها الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ذاتها.

هناك الأساس الخاص بالمنتجات والذي يعتبر بمثابة أحد الأسس التي تستخدم في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولا شك أن هذا الأساس يؤدي إلى ما يعرف باسم اللامركزية في التنظيم، وهذا بدوره يعني أن يتم بناء المنظمة من خلال تكوين وحدات تنظيمية (مصانع) شبه مستقلة كما في الشكل التالي

شكل يوضح التنظيم اللامركزي للمنظمة:



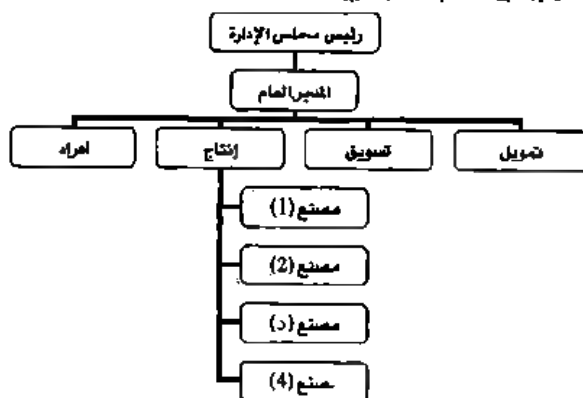
بلخص من هذا الشكل الماركون ما يلي:

- أ- الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة، أي المصانع، تعتبر شبه مستقلة عن المركز الرئيسي، وهذا الاستقلال يعني بدوره أن تمارس كل منها جميع وظائف المنظمة (الإنتاج، التمويل، الأفراد، التسويق).
 - ب- أن العلاقة بين جميع هذه الوحدات التنظيمية من ناحية والمركز الرئيسي من ناحية أخرى تعني تفويض الكثير من السلطات والمسئوليات إلى هذه الوحدات. وعلى ذلك ينحصر عمل المركز الرئيسي أساساً في وضع الإطار المريض للمخطط تاريخاً للتفويض بالكامل للوحدات التنظيمية المختلفة، وبذلك ينحصر عمله في التنسيق بينها.
 - ج- أن مثل هذا النوع من التنظيم عادة ما تلجأ إليه المنظمة وذلك في حالة زيادة حجم الأعمال بها، وذلك حتى يمكن تبريره تبريراً اقتصادياً.
- وفيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم فإنه يتضح لنا تعدد إدارات الأفراد به وذلك نظراً لتعدد الوحدات التنظيمية ذاتها (المصانع) وعلى ذلك فإن هذا الشكل التنظيمي للمنظمة يؤدي إلى اللامركزية إدارة لأفراد، نظراً لكون كل وحدة تنظيمية وحدة مستقلة وقادرة بماتها
- وهذا لا أساس آخر من أسس التنظيم يطلق عليه الأساس الجغرافية والذي بمقتضاه يتم بناء الهيكل التنظيمي الصام للمنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تقوم المنظمة بخدستها، مثل تلك المنظمات التجارية التي تقوم بتسويق منتجاتها في أكثر من منطقة جغرافية. وكلما تباعدت هذه المناطق الجغرافية عن بعضها البعض، وكلما زاد حجم الأنشطة داخل كل منها، كلما أدى ذلك إلى ضرورة إعادة بناء المنظمة وفقاً للأساس الجغرافية. يؤدي استمكتهم وفقاً لهذا الأساس إلى خلق هيكل تنظيمي يتشابه مع ذلك الذي سبق ذكره (التنظيم وفقاً للمنتجات). وينفس المنطق فإن إدارة الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم تميل إلى التنظيم اللامركزي، نظراً لكون كل منطقة جغرافية وحدة تنظيمية شبه مستقلة.

وهناك أساس ثالث يستخدم في بناء المنظمة يعرف باسم أساس العملاء. فبالنسبة للمنظمات التي تتعامل مع نوعيات مختلفة من العملاء مثل تجار الحملة وتجار التحزلة والمنظمات الحكومية الأخرى فإنه من المناسب لها أن تعيد بنائها التنظيمي وفقاً لهذه النوعيات من العملاء، وذلك نظراً لوجود العديد من الاختلافات الكيمية بينها، حيث تختلف سياسات التسعير وسياسات الترويج وسياسات الخصم . الخ من نوعية إلى أخرى ختلافاً كبيراً فإذا ما صاحب هذا الأساس إيماناً في حجم الأعمال فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى بناء المنظمة بشكل يتفاه مع الأسس التي سبق ذكرها، وهذا بدوره قد يؤدي إلى اللامركزية في التنظيم العام للمنظمة، وبالتالي إلى اللامركزية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد.

وهناك الأساس المركزي في التنظيم والذي يعني تجميع جميع وظائف المنظمة في وحدة تنظيمية واحدة، أي هيكل واحد، وذلك بغض النظر عن تعدد المنتجات أو العملاء أو المناطق التي يتم خدمتها، كما هو موضح بالشكل.

شكل يوضح اللزهر المركزي للمنظمة:



إن مثل هذا الشكل التنظيمي قد تكون له مبرراته الاقتصادية، الأمر الذي لا يقلل من شأنه بالمقارنة بالتنظيم اللامركزي. إلا أننا نلاحظ أنه فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد فإنه يميل إلى المركزية، حيث تتولى هذه الإدارة إدارة جميع شؤون الأفراد بجميع مصانع المنظمة

وبفرض وجود تماثل في حجم المنظمات والتنظيمات العامة لها، فإن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد قد يختلف من منظمة لأخرى متوقفاً في ذلك على حجم أنشطة الأفراد ومدى تنوعها، فقد يكون النشاط الخاص بالعلاقات الخارجية نشاطاً بارزاً في منظمة دون أخرى، وقد يكون نشاط بحوث الأفراد بارزاً في منظمة دون أخرى أيضاً. وحتى إن تشابهت هذه الأنشطة بين منظمة وأخرى فقد يكون هناك العديد من الاختلافات من حيث درجة العمق في تأديتها. كما أن على ذلك فقد يكون نشاط التدريب نشاطاً محدوداً من منظمة ما حيث يتولى أحد الأفراد والذي يتمحور عمله في مجرد ترشيح المترشحين لتلقي التدريب اللازم في معاهد التدريب الخارجية، وقد يكون هذا النشاط نشاطاً مكثفاً في منظمة أخرى حيث يتم تخصيص إدارة مخصصة للقيام به تنقسم من داخلها إلى مجموعة من الأقسام يتولى كل منها جزءاً من هذا النشاط مثل قسم التدريب الإداري، قسم التدريب الكتابي، قسم التدريب الإشرافي، قسم التدريب الفني، وقسم التعمدة الصناعية. وأخيراً فإن مدى إيمان الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية العنصر البشري أمر يعكس نفسه على التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد بشكل تلقائي. فالإدارة التي تنظر إلى العنصر البشري باعتباره استثماراً أساسياً بها لا شك تنعكس نظرتها هذه على المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الأفراد، والعكس صحيح. فكلما كانت نظرة الإدارة العليا إلى العنصر البشري نظرية إيجابية كلما أدى ذلك إلى ارتقاء المكانة التنظيمية لإدارة الأفراد وذلك بوصفها في نفس المستوى التنظيمي مع باقي إدارات المنظمة (مستوى الإدارة العامة في المنظمة المصرية)، وكلما ازدادت النظر السلبية عن قبل الإدارة العليا إلى العنصر البشري كلما ذلك إلى وضعها في مستوى تنظيمي يقل عن باقي

إداراة المنظمة (مستوى الإدارة أو القسم في المنظمة المصرية). هنا ولا تنعكس نظرة الإدارة العليا على المستوى التنظيمي لإدارة الأفراد فحسب، بل أنها تنعكس أيضاً على عدد الأقسام الداخلية بها. فكلما ازدادت درجة إيجابية نظرة الإدارة العليا تجاه المعنصر البشري، كلما أدى ذلك إلى تكوين أقسام جديدة بإدارة الأفراد مثل أقسام التوجيه والإرشاد النفسي ودراسات الحالة المعنوية، والعكس صحيح إذا ازدادت درجة السلبية تجاه المعنصر البشري.

الهيكل التنظيمي الداخلي لإدارة الأفراد

بعض النطر عن الاختلافات التي توجد في التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد من منظمة لأخرى، فإن إدارة الأفراد يمكن تصويرها تنظيمياً كما في الشكل التالي:

التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد.



وفيها يلي بعض البيانات التفصيلية عن التنظيم الداخلي لإدارة الأفراد:

1 قسم التوظيف، ويتضمن الأنشطة التالية:

- اجتذاب العمالة.
- المقابلات الشخصية.
- الاختبارات.
- التمكن.

- التعبير الوظيفي (الترقية).
- تقييم الأداء.
- إنهاء الخدمة.
- السجلات والإحصائيات.

2. قسم التدريب: ويتضمن الأنشطة التالية.

- دراسة الاحتياجات التدريبية المنظمة
- وضع خطط تدريب الإدارة العليا.
- وضع خطط تدريب الإدارة الوسطى.
- وضع خطط تدريب الإدارة الإشرافية.
- وضع خطط التدريب التخصصية.
- وضع خطط التدريب الفني.
- المواد التدريبية ومساعدات التدريب.
- السجلات والإحصائيات.
- تقييم فاعلية التدريب.

3. قسم الأجور والمرتبات والحوافز وتتضمن الأنشطة التالية:

- توصيف الأعمال.
- تقييم الأعمال.
- استقصاءات الأجور والمرتبات.
- المعايير النمطية للأداء
- قياس الأداء الفعلي.
- نظم الحوافز الفردية ومعادلاتها.
- نظم الحوافز الجماعية ومعادلاتها.
- المشاركة في الأرباح.
- السجلات والإحصائيات.

4. قسم لأمن الصناعات، ويتضمن الأنشطة التالية:

- معايير الأمن والسلامة.
- التفقيش
- الإعلام.
- الموادث الصناعية.
- قواعد الأمن والسلامة.
- التحقيقات.
- التعليم والتدريب على قواعد الأمن والسلامة.
- السجلات والإحصائيات.

5 قسم الرعاية الطبية، ويتضمن الأنشطة لتالية،

- المعبر الصحية.
- الرقابة الصحية
- الفحوص الطبية.
- الخدمات الطبية.
- الإسعافات الأولية
- التعليم الوقائي.
- السجلات والإحصائيات

6. قسم الخدمات، ويتضمن الأنشطة التالية،

- ترقية
- تأمينات لاجتماعية.
- التحويلات.
- الإسكان.
- المعام والمقاصف.
- النقل.

- الخدمات الرياضية.
 - الخدمات القانونية.
 - المطبوعات.
 - الإرشاد والتوجيه النفسي.
 - المسجلات والإحصائيات.
7. قسم العلاقات العمالية: ويضمن الأنشطة التالية:

- التفاوض مع النقابة
- الشكاوي والتحقيقات.
- العلاقات العامة الخارجية.
- دراسة الحالة السنوية.
- المسجلات والإحصائيات.

8. قسم البحوث: ويتضمن الأنشطة التالية:

- بحوث تحليل الأعمال.
- بحوث بوصيف الأعمال.
- بحوث تقييم الأعمال.
- بحوث مواصفات الأعمال.
- بحوث أسواق العمل
- بحوث تطوير التنظيم.
- بحوث الإنتاجية.
- دليل العمل وإجراءاته بالمنظمة.
- المسجلات والإحصائيات.

ثالثاً التوجيه

مقدمة

تختص هذه الوظيفة بمجموعة من الأنشطة تهدف جميعها إلى الإشراف الفعال على العاملين وتوجيههم لأداء أعمالهم، وقد تمارس عملية التوجيه من خلال إصدار الأوامر لا أكثر، كما أنها قد تمارس أيضاً من خلال المعرفة بالسلوك البشري ومبادئه

وعلى ذلك فإن التوجيه الفعال للعاملين يتطلب ضرورة إلمام الرئيس بالمديد من المفاهيم السلوكية وهي، الإدراك، الاتجاهات، الاتصالات، المشاركة في الإدارة، التدافعية، والقيادة، وهي المفاهيم التي سوف نكتفي بمجرد الإشارة إليها في هذا المكان

ومما يجبر الإشارة إليه أنه بالرغم من تكرر مكونات عملية التوجيه الفعال في هذا المكان، إلا أن ذلك لا يعني أن فهم المتمرن البشري أمر قاصر على الرؤساء في مجال الأفراد، بل غنه يحص جميع الرؤساء في جميع مجالات العمل بالمنظمة.

الإدراك

حتى يستطيع الإنسان أن يتفهم كل ما يحيط به فإن ذلك يتطلب ضرورة قيامه بجمع وتحريز وتصنيف و تفسير جميع المعلومات التي ترد إليه من العالم الخارجي. وبالرغم من ثبوت هذه المعلومات في لحظة زمنية معينة، إلا أنه نجد لكثير من الاختلافات في رؤية الأفراد لها. ولترجع هذه الاختلافات إلى ما نسبته بالإدراك، والذي يختلف من فرد إلى آخر. تتلوي عملية الإدراك على شقين وهما المعلومات الواردة وطريقة تناولها ومعالجتها، وعلى ذلك فإن الإدراك يمكن تعريفه بأنه "الطريقة التي يرى ويميم بها الفرد جميع المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه" أي أنه يرمز إلى مجموعة العوامل النمسية التي

تتوسط شكل من المثيرات الخارجية من ناحية وتجهيزها والشعور بها من ناحية أخرى".

ويتضمن الإدراك مرحلتين وهما: مرحلة الاختيار ومرحلة التمسك. ويعني مرحلة الاختيار أن المرء عادة ما يتجذب إلى بعض خصائص أو أجراء المثير الخارجي وذلك لوجوه قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لجميع هذه الخصائص أو الأجزاء. وكلما زادت درجة تعقد المثير كلما أصبحت عملية الاختيار أصراً لا مفر منه. هبئنا ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى مجموعة من الخصائص (المعلومات)، فقد ينجذب بطريقة غير مباشرة إلى قسم آخر، في حين قد لا ينجذب على الإطلاق إلى قسم ثالث منها.

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الاختيار لفرد في المهنومات يمكن إجمالها فيما يلي:

1. الدافعية: عادة ما يميل الفرد إلى التركيز على تلك الخصائص التي شده بالمعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوكه المحفز، كما أنه عادة ما يميل إلى تجاهل تلك الخصائص التي ترتبط بهذا السلوك.
2. العوامل اللاشعورية: قد يتأثر الفرد في إدراكه لأي ظاهرة بالكثير من العوامل التي لا يمكن تحليلها على وجه الدقة، وهي تلك التي يطلق عليها العوامل اللاشعورية.
3. العوامل عاطفية: كذلك متأثر الفرد في إدراكه لأي ظاهرة بمجموعة من العوامل العاطفية، حيث يصبح الحكم الإيجابي مرتبطاً بما هو محبوب والحكم السلبي مرتبطاً بما هو مكروه لديه، وقد لا يكون ذلك صحيحاً على وجه الإطلاق.
4. العوامل العقلانية: كذلك يتأثر المرء في إدراكه بمجموعة من العوامل العقلانية، أي العوامل المنطقية، مثل حجم البيانات المعطاة وتوزيعها ومصدرها ودرجة شمولها.

أما بالنسبة لمرحلة التمكن فهنا تعني قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة إليه في مكانها الصحيح بالنسبة لما هو مخزون لديه من معلومات. وبذلك تكتسب هذه المعلومات معنى محدداً وعليه فإنه إذا لم يستطع الفرد تمكين مثل هذه المعلومات، فإنه لن يستطيع فهمها على الإطلاق. ولا شك أن التمكن الدقيق للمعلومات الواردة يتوقف على درجة اهتمتها بها.

وبالنسبة لعملية التوجيه، فإن قدرة الرئيس على توجيه مرؤوسيه تتوقف على قدرته على رؤية الأشياء كما يرونها هم، ومن هنا يصبح موضوع الإدراك من المفاهيم السوكية أهمية واللازمة لعملية لتوجيه.

الاتجاهات:

بمعتبر الاتجاهات بمثابة سلوك غير محسن، وذلك نظراً لعدم إمكان ملاحظتها من خارج الفرد، وذلك بحكم السلوك، الفعل والذي يمكن ملاحظته يمكن تعريف الاتجاهات من خلال مكوناتها وهي المكون الفكري، المكون الشعوري، ومكون الميل السلوكي. وحيث يعتبر المكون الفكري عن درجة المعرفة بالشيء موضوع الاتجاهات، فإن المكون الشعوري يعبر عن شعور الفرد تجاه هذا الشيء والذي قد يكون شعوراً إيجابياً أو سلبياً، في حين يعتبر مكون الميل السلوكي عن الرغبة في السلوك بشكل محدد، وهو ما يختلف عن السلوك المعلي.

وهناك عدة وظائف تلزمها الاتجاهات بالنسبة لكل فرد يمكن إيجاف في أربعة وهي: وظائف، تخفيف، الدفاع عن الذات، التعبير عن الذات، والمعرفة.

تعتبر وظيفة التفتة أن الفرد دائماً ما يسعى إلى تعظيم الأشياء الإيجابية في عالمه الخارجي (الثواب)، وإلى الإقلال إلى الحد الأدنى من الأشياء السلبية فيه (العقاب). ونظراً لأن الفرد كثيراً ما يواجه العديد من الضغوط من داخل نفسه ومن سريها فإنه يصبح في حاجة إلى مقامة هذه الضغوطات، وهذا هو ما تؤديه وظيفة الدفاع عن الذات. أما وظيفة التعبير عن الذات فإنها تلبي من رغبة الفرد في أن يثبت ذاته قبل الآخرين حتى وإن أدى ذلك إلى معارضتهم له، نظراً لأن

هذه الوظيفة تقدم الدليل على استقرار الشخصية ذاتها. وأخيراً فإن وظيفة المعرفة تقدم للمردد ثقافة المعايير التي تساعد على فهم كل ما يحيط به، وذلك بالرغم من الظروف الطبيعية بين الأفراد تجاه الدافع نحو المعرفة.

وبالنسبة لوظيفة التوجيه فإن ما يهم الرئيس معرفته عن موضوعه هو اتجاهاتهم نحو العمل. فمن المتوقع أن تؤثر هذه الاتجاهات تأثيراً سلبياً على أداء الفرد لعمله، إذا كانت سلبية، والعكس صحيح إذا كانت إيجابية. وعلى ذلك فإن عملية التوجيه تنوِّف إلى حد ما على قدرة الرئيس على فهم ومعرفة اتجاهات موضوعه تجاه عمله، وبالتالي على قدرته على تغييرهم.

الوسائل:

يعتبر مفهوم الاتصالات أحد المفاهيم لسوسيكية التي تؤثر على فاعلية الرئيس في توجيه موضوعه. ويمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية إرسال واستقبال المعلومات التي تهدف إلى إحداث التغيير الإيجابي.

ولا شك أن كل من الرئيس والموضوع يلعبان دوراً من الدورين، وهما دور المرسل والمرسل إليه في لحظة زمنية معينة. وفيما يتعلق بميكانيكية عملية الاتصال فإنها تبدأ بأن يقوم المرسل بإرسال رسالته إلى المرسل إليه، مستخدماً في ذلك العديد من الوسائل مثل الوسيلة الكتابية أو الشفهية أو التعميمية الحسية. وعلى ذلك تعتبر هذه الوسائل بمثابة الرموز التي تستخدم في عملية الاتصال. وحيث أن الرسالة يتم إرسالها إلى شخص آخر فإن هذا الشخص الآخر يقوم بما يسمى بعملية "فك هذه الرموز" حتى يستوعب معنى الرسالة ذاتها. وحتى تكتمل عملية الاتصالات فإنه يتمين على المرسل إليه أن يقوم بإعطاء تلك المعلومات التي تدل على مدى نجاحه في استيعاب الرسالة المرسل إليه إلى الراسل. وتعتبر هذه المعلومات المرتدة من المرسل إليه إلى الراسل أمراً على درجة عالية من الأهمية نظراً لتوفرها الدليل على مدى نجاح الاتصالات في إحداث التعبير المطلوب. وبما لا شك فيه أن فاعلية الاتصالات تنوِّف على العديد من

الأشياء مثل درجة دقة المعلومات ومدى اعتمادها، مدى ملائمة قناة الاتصال، درجة وضوح رموز الاتصال وجيهاها عوامل ترتبط بكل من الراسل والمُرسل إليه.

وفي الحياة العملية فإن ذلك الهيكل الذي يجمع بين أفراد عملية الاتصالات وكذلك قنواتها هو ما يطلق عليه لفظ "شبكات الاتصال" وتتراوح هذه الشبكات بين الشبكات الديمقراطية والشبكات الأوتوقراطية. وفي حين تعبر الشبكات الديمقراطية عن حرية الأفراد في عمل الاتصالات، فإن الشبكات الأوتوقراطية تنمى العديد من القيود التي تحد من مثل هذه الحرية، ولا شك أن كل من نوعي الشبكات المشار إليهما يتضمن العديد من إيجابيات والعيوب بحيث تصبح المفاضلة بينهما أمراً ليس آلياً، بل متوقفاً على مجموعة من العناصر مثل: السرعة، الدقة، والحالة المعنوية للأفراد أعضاء الشبكة، وذلك بجانب أهمية الشيء موضوع القرار.

المشاركة في الإدارة:

اتساقاً مع المفاهيم السلوكية السابقة فإن المشاركة في الإدارة تعتبر جزءاً مكماً لها المشاركة في الإدارة هي تعبير عن درجة الحرية التي تمنح للمرؤسين في اتخاذ القرار، وعلى ذلك فإن المشاركة لا تعني مجرد التواجد في مكان العمل، وإنما تعني مدى مساهمة المرؤوس مع رئيسه في اتخاذ القرارات.

وهنا العديد من أوجه المشاركة والتي قد تأخذ أشكالاً رسمية مثل اللجان وصناديق الاقتراحات أو أشكالاً غير رسمية باعتبارها جزءاً من النمط القيادي الرئيس نفسه.

وبالرغم من أن المشاركة في الإدارة هي إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار مع رئيسه، إلا أن ذلك لا يعني على الإطلاق ضرورة إشراكه في جميع مواقف القرارات، وهذا هو الفرق بين المشاركة العمالة والمشاركة الغير فعالة.

وحيث أن المشاركة في الإدارة تعني مشاركة المرفوض في اتخاذ القرارات، فإنه يمكن تحديد معنى هذه المشاركة وسماها إذا نظرنا إلى الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات ذاتها وهي: مرحلة التشخيص، مرحلة وضع الحلول البديلة، ومرحلة اختيار الحل الأمثل. وتعني مرحلة التشخيص تحليل المشكلة موضع القرار بهدف التوصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوثها في الوقت الحالي أو تلك التي قد تؤدي إلى حدوثها في المستقبل.

أما مرحلة وضع الحلول البديلة فهي تلك المرحلة التي تعني بتصميم كافة الحلول التي تصلح للقضاء على أسباب هذه المشكلة، وبالتالي، تؤدي إلى حلها في الوقت الحاضر أو منع وقوعها في المستقبل. وأخيراً فإن مرحلة اختيار الحل الأمثل هي تلك المرحلة التي تعني بضرورة تقييم جميع الحلول البديلة بهدف اختيار الحل الأمثل للمشكلة موضع البحث وذلك وفقاً لمجموعة من المعايير الهامة مثل: تكلفة كل حل بديل، القدرة على إيجاد البديل لحل المشكلة في الأجل القصير والأجل الطويل، قدرة كل حل بديل على القضاء على المشكلة دون خلق مشكلة أخرى، ومدى توافر الإمكانيات المادية والغير مادية اللازمة لوضع كل حل بديل موضع التنفيذ.

وعلى ذلك فإن المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرفوضين في جميع الخطوات التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرارات، فقد تقتصر هذه المشاركة على المرحلة الأولى أو المرحلتين الأولى والثانية أو على المراحل الثلاث جميعها. وعليه، فقد تكون المشاركة محد أدنى أو محد متوسط أو محد أقصى، وجميعها تمثل ظاهرة المشاركة في الإدارة.

ومشكل هام يمكن القول أنه كلما انخفض المستوى الوظيفي للمشاركين في المنظمة كلما أدى ذلك إلى انحصار مشاركتهم على الحد الأدنى منها، والعكس صحيح كلما ارتفع المستوى الوظيفي لهم.

ويرجع العيب إلى ذلك إلى أن المشاركة ليست عملية آلية نظراً لارتباطها بعدد من المقومات الأساسية مثل الاستعداد البدني والنفسي والمهارات الخاصة بكل من الرئيس والموظفين، وذلك بالإضافة إلى أهمية قرار نفسه.

وبالنسبة لعملية التوجيه فمما كانت الإدارة هي لعمل مع الآخرين أو من خلالها، فإنها ولا شك تمنى وجود قاعدة مشتركة بين الرئيس والموظفين الأمر الذي يبرز أهمية مفهوم المشاركة الفعالة في عملية التوجيه

الخلاصة

لم تظهر معظم نظريات الإدارة إلا حديثاً حيث كان المفهوم السائد من قبل هو مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي يسعى دائماً إلى تعظيم الأشياء المادية في حياته. لقد أدى تبني هذا المفهوم في مجال الصناعة إلى ارتباط مفهوم الإدارة بمحاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من الأجور والعوائد بجميع أنواعها، ذلك مقابل قيام المنظمة بتوفير ظروف العمل المادية الأخرى مثل الإضاءة والتهوية وساعات العمل ويقدر مناسم، وبالتالي، فقد كان من المفترض أن يكتسب الفرد اتجاهات سلبية إذا لم يحصل عليها بالقدر الكافي. ونتيجة لهذا مفهوم انتشرت دراسات الإنتاجية مع مطلع هذا القرن بزيادة مؤسسي حركة لإدارة العلمية.

ومع بداية الربع الثاني من هذا القرن بدأ مفهوم "الرجل الاقتصادي" يتهاوى ليحل محله مفهوم "الرجل الاجتماعي". ويرجع ذلك إلى الدراسات المتصلة التي قام بها التون ماير وزملاؤه من جامعة هارفرد في أحد المصانع التي تقع بإحدى ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد انحصرت هذه الدراسة في محاولة معالجة إحدى الظواهر السلبية التي كانت الحركة المذكورة تعاني منها وهي ظاهرة تقيد العمل لإنتاجهم. وقد بدأ فريق الدراسة بدايةً بتلاسيكية وفقاً لمفهوم "الرجل الاقتصادي" لمعرفة أسباب انخفاض الإنتاج وذلك بدراسة العلاقات بين الإنتاجية من ناحية وإجمالي ظروف العمل المادية

الأخرى بما فيها الحوافز من ناحية أخرى. ويدور الدخول في تفاصيل هذه الدراسة فقد دلت نتائجها في النهاية على فشل مفهوم "الرجل الاقتصادي" وعلى وجود تنظيم آخر يسير جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي. ولقد كانت دلالة تلك النتيجة أن الحوافز المادية وظروف العمل الأخرى لم تكن هي المحرك لدوافع العاملين، وإنما كان محركها هو رغبة الأفراد في تكوين تنظيماًتهم غير الرسمية والانتماء إليها والانصياع لقيمها، وهذا هو مفهوم "الرجل الاجتماعي". وفي منتصف هذا القرن تقريباً بدأت العديد من الدراسات تأخذ مكانها في مجال الدافعية وبشكل أكثر انتظاماً، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم الجديدة، سوف نذكر البعض منها وبشكل مختصر للغاية.

قدم أبراهام ماسلو نظريته المروفة باسم "نظرية تدرج الحاجات" والتي تنحصر أبعادها الأساسية فيما يلي:

تنقسم حاجات الفرد إلى خمس مستويات من الحاجات وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الاستقرار، الحاجة إلى الحب (الحاجات الاجتماعية) الحاجة إلى احترام الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات

ترتبط هذه الحاجات بيمصها البعض بحيث يمكن ترتيبها في شكل هام تمثل قاصته الحاجات الأكثر قوة وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة.

تعتبر الحاجة غير المشبعة بمثابة الدافع الذي يوجه سلوك الفرد، والعكس صحيح بالنسبة للحاجة المشبعة.

تبدأ عملية الدافعية بمحاولة الفرد إشباع المستوى الأول من الحاجات (حاجات القاعدة) ثم يتدرج إلى المستويات الأعلى حينما يتم إشباع حاجات المستويات السابقة لها.

وهناك نظرية X ونظرية Y لتوجلاس ماچرجور، حيث، تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للمدافعية، يمكن تلخيص نظرية X في النقاط التالية:

- تتطلب إدارة البشر ضرورة توجيه طاقاتهم وحمزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة
- وأنه بدون هذا التدخل المشط، من قبل الإدارة، فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي وربما لتعارضه لأهداف المنظمة.
- وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقوم على منطق "الرجل الاقتصادي"، حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحمزهم على العلم إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب

أما نظرية Y فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤنباها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه وتنمسه. بمعنى آخر، فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك. وتتلخص هذه النظرية في النقاط التالية:

- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر، ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة، دخل المنظمة ذاتها تعثر المدافعية والفترة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية. وبالتالي، فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد أن وجودها وأن تدعيمهم على تنميةها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح أنه في حين تقوم نظرية X على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، فإن نظرية Y تقوم على فكرة الرقابة الذاتية، وهذا هو الفارق بين معاملة البشر كأطمان ومعاملتهم كبالغين.

كذلك قدم دافيد ماسكلاند ما يعرف باسم "نظرية الدافعية الإنجاز" حيث قام بالتركيز على أحد الدوافع البشرية وهو الدافع على الإنجاز، وذلك بالفكرنة بين الإنجاز وتعدلات القطعية للاحالية والإنجاز الذي يعطى الفرد في الوصول إليه، باعتبار أن الفارق بينهما يعتبر مقياساً لقوة الدافع على الإنجاز.

وهناك أيضاً ما يعرف باسم "نظرية التوقع" والتي قدمها فروم وآخرون والتي تشير على تعدد الدوافع وإلى أن لكل دافع قيمة يتم ترجيحها بمقدار احتمال تحقيقها وعلى ذلك يصبح السلوك البشري (الدافعية) هو محصلة جميع حاصل ضرب قيمة كل دافع في احتمالات الحصول عليه أو تحقيقه.

قدم فرديريك هرزبيرج نظريته المعروفة باسم "النظرية المزدوجة للدافعية"، حيث قام بتقسيم دوافع العمل إلى مجموعتين وهما مجموعة العوامل الصحية، ومجموعة العوامل الدافعة. كذلك افترض هرزبيرج أن كل من الرضاء عن العمل والاستياء منه يعدان منفصلان، وعليه، فإن العوامل التي تسبب الشعور بالرضاء لا تؤدي إلى الشعور بالاستياء، كما أن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء لا تؤثر على الشعور بالرضاء.

وأخيراً، فقد قدم هذا المؤلف مفهومين من الدافعية أطلق عليه "النظرية البيئية للدافعية". يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية مفادها أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين بيئة العمل بما تستطيع أن تقدمه من إشباع لهذه الحاجات من ناحية أخرى. ووفقاً لذلك، فإنه يمكن تقسيم بيئة العمل إلى: بيئة مشبعة لحاجات الفرد، بيئة حدية (متوسطة الإشباع) وبيئة غير مشبعة. وفي نطاق بيئة العمل المشبعة فإن صقلية الدافعية تعني التركيز على إشباع العوامل الدافعة به، كل أكبر بالمقارنة بالعوامل

الصحيحة، وأن العكس هو الصحيح في نطاق بيئة العمل غير المشبعة، في نفس الوقت يتم فيه التركيز المتساوي كلاً نوعي، المواقف في ظل بيئة العمل الحديثة.

وبالنسبة لعملية التوجيه فمن المعروف أن أداء الفرد لعمله يتأثر في حد ما بمقتلادواقفه على العمل الأمر الذي يبرز أهمية دراسة دوافع العمل لدى الخرفوس من قبل رئيسه، وذلك بخص النظر عن مفهوم الدافعية الذي يتخذة كمنهاج.

المقدمة:

تتمسهر جميع المفاهيم السلوكية السابق ذكرها وغيره أيضاً فيما يسمى "ب النمط القيادي" للرئيس، باعتباره الأسلوب الذي يتم به توجيه الأفراد لأداء أعمالهم ويعتد عامة يمكن القول أن القيادة الفعالة هي القيادة التي تستطيع إحداث التأثير المطلوب، حيث يرتبط هذا التأثير بتحقيق كل من أهداف المنظمة وأهداف الماملين بها وهناك العديد من النظريات في مجال القيادة سوف نكتفي بذكر البعض منها وبشكل مختصر وسريع.

هناك نظرية السمات التي تقوم أساساً على فكرة أن القيادة ترتبط بمجموعة من الخصائص أو السمات التي يتميز بها الأفراد. وعليه، فإن وجود مثل هذه السمات يعني وجود القيادة وأن غيابها يعني عدم وجود هذه القيادة.

وهناك مجموعة الدراسات التي قامت بها جامعة أوهايو والتي تمحضت في النهاية أن القيادة تتكون من بعدين وهما: التركيز على الإنتاج والتركيز على البشر وهذا يعني أن القيادة الفعالة هي ذلك النمط الذي يستطيع أن يحقق أهداف كل من التنظيم الرسمي والأفراد الماملين به من خلال التركيز على كلا البعدين المشار إليهما.

ولقد، كانت نفس النتائج السابقة هي نفس النتائج تقريباً التي توصلت إليها دراسات جامعة متشجان، وذلك بالرغم من الاختلاف في أسلوب البحث.

مكتسبة. قدمت جامعة اليسرى مفهوماً مختلفاً عن القيادة مؤداها أن القيادة هي موافق وإليه، فإن القيادة الفعالة أمر لا يمكن معرفته من واقع معرفة خصائص القائد، وإنما معرفة طبيعة التفاعل بين هذه الخصائص من ناحية وبين طبيعة الموقف الذي تمارس فيه هذه الخصائص.

وأخيراً فقد قدم هذا المؤلف رؤية مختلفة لفهوم القيادة مؤداها أن القيادة الفعالة تتطلب ضرورة التركيز على بعدي التركيز على الإنتاج 'والاهتمام بالبشر' ولكن ليس بشكل آلي، حيث يتوقف هذا التركيز على درجة المام المرؤوس بعمله. فكلما قلت درجة المام المرؤوس بعمله كلما تطلبت القيادة الفعالة في ضرورة الاهتمام بالإنتاج أكثر من الاهتمام بالبشر، والعكس صحيح إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله منخفضة، في نفس الوقت الذي يتم فيه الاهتمام المتساوي بكلا العندين إذا كانت درجة المام المرؤوس بعمله متوسطة.

يتضح مما سبق أن الفارق بين التوجيه الفعال والتغير فعال المرؤوسين هو الفارق في درجة استيعاب الرؤساء لمجموعة المفاهيم السلوكية التي تساعد على فهم طبيعة البشر.

بابها الوفاية:

مقدمة:

تتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات رئيسية تتلخص في تحديد معايير الرقابة، مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

معايير الوفاية:

ينقسم معايير الرقابة إلى معيار موضوعية وأخرى غير موضوعية. حيث أن المعايير الموضوعية هي تلك التي يمكن قياسها بدقة وترجمتها في شكل أرقام أو مسائل، فإذنا سوف لا نتعرض لها باعتبار أنها تدخل في نطاق مجال الإنتاج

وذلك بالرغم من أهميتها القصوى. أما تلك المعايير المبرر موضوعية أي المعايير التي يصعب قياسها أو التعبير عنها بمسقط الربح والخسارة، فإنها تمثل المعايير الخاصة بالعمالة بشكل عام والتي عادة ما تدخل في نطاق مجال الأفراد. وتعتبر المعايير تعبيراً عن الأهداف المخططة للمنظمة. ومن هنا تأتي العلاقة بين صميمي التخطيط والرقابة.

هنا وسوف نقوم فيما يلي بمرض أهم هذه المعايير.

معايير الإنتاجية.

تتحدد هذه المعايير في شكل العديد من المعدلات التي تعبر عن إنتاجية العاملين وخاصة في مجال الإنتاج من معدلات الإنتاجية الإجمالية، معدلات الإنتاجية المتوسطة للعامل الواحد، ومعدلات إنتاجية ساعة العمل الواحدة. ولا شك أن كل من هذه المعايير إنما يعبر عن شيء محدد. ففي حين يعبر المعيار الأول عن إجمالي إنتاجية المنظمة، فإن المعدل الثاني يعبر عن متوسط ما ينتجه العامل الواحد، في حين يعبر المعدل الثالث عن ما يتم إنتاجه في ساعة العمل الواحدة. وترجع أهمية تعدد هذه المعايير إلى عدم قدرة أي منها منفرداً على إعطاء صورة متكاملة عن موقف الإنتاجية.

معدل دوران العمل.

يهدف هذا المعدل إلى قياس حركة العاملين من وإلى المنظمة أي قياس العمالة التي تقوم بترك المنظمة وتلك التي تنظم إليها. وعليه فإن هذا المعدل ينقسم إلى معدلين أحدهما خاص بالانفصال عن العمل والآخر خاص بالانضمام إليه. هذا ويمكن حساب هذه المعدلات على النحو التالي:

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين انفصلوا عن العمل في فترة معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين من نفس الفترة}}$$

عدد العاملين الذي انضموا إلى العمل في فترة معينة $\times 100$
 معدل الانضمام =
 متوسط عدد العاملين عن نفس الفترة

وحيث أن انضمام العاملين عادة ما يتبع انضمام لبعض الآخر من المنظمة، باستثناء حالات التوسع، فإن معدل الانفصال يعتبر أكثر أهمية، ومن المسلم به أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما قُطعت الإنتاج، وهذا بدوره يؤثر على قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها، وكلما ارتفعت تكاليف الإنتاج مرة أخرى نتيجة لارتفاع تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب ونتيجة لتحمل المنظمة أجور إضافية أعلى من الأجور العادية نظير تشغيل العاملين ساعات عمل إضافية.

معدل الغياب

يقيس هذا المعدل درجة الالتزام العاملين ومدى ارتباطهم بالمنظمة التي يحملون بها، ولا يعبر هذا المعدل عن قياس الغياب المسموح به مثل الغياب بإذن والغياب للرخص، وإنما يعبر عن الغياب الذي لا مبرر له ... هنا ويمكن حساب هذا المعدل كالآتي:

عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للغياب في فترة معينة $\times 100$
 معدل الغياب =
 عدد أيام العمل الفعلية عن نفس الفترة

نسبة تكرار الحوادث

ويقصد بذلك حساب درجة التكرار في حدوث حوادث العمل، ويمكن حسابها كالآتي:

عدد الحوادث التي تؤدي إلى عدم القدرة على العمل في فترة معينة
 نسبة تكرار الحوادث =
 عدد ساعات العمل الفعلية خلال نفس الفترة

نسبة خطورة الحوادث :

قد تتركز حوادث العمل بشكل كبير مما هو متوقع، دون أن يساهمها بالضرورة ارتفاعاً في عدد أيام الانقطاع عن العمل، والعكس صحيح. لذلك فإن قياس نسبة تكرار الحوادث وحدها لا يكفي بل يجب أن يقترن بقياس نسبة خطورتها، والتي يمكن حسابها كالآتي.

عدد أيام العمل المفقودة نتيجة للحوادث خلال فترة معينة
نسبة خطورة الحوادث = $\frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية من نفس الفترة}}{\text{عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة للحوادث}}$

معدل مقاومة العاملين للإحارة.

تعكس هذه المعدلات درجة التحارب القائمة بين العاملين من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى. هنا وتنعكس هذه المعدلات على العديد من المؤشرات مثل:

- المياف بدون إذن
- التمرد على الرؤساء وعدم طاعتهم.
- التسبب واللامبالاة
- المش والتلاعب.
- عدم التقيد بالتعليمات والنوائح.
- السرقة وعدم الأمانة
- الشجار في مكان العمل.
- معارضة تمارات الأمن والسلامة الصناعية.
- التأخير 'التفكير عن العمل.
- قردة العمل بدون إذن
- التعطيل المتعمد للعمل
- التوقف التام عن العمل

- التمارض.
- زيادة عدد شكاوي العاملين.

مقارنة الأداء الفعلي للمعايير

لا يكفي مجرد وجود المعايير في مجال الأفراد وإنما تتطلب الرقابة ضرورة مقارنة الأداء الفعلي بها. ومن المتوقع أن تكون هناك بعض المروقات حين عمل هذه المقارنة، وبالتالي فإن هذه المقارنة لا تعتبر صلبة آتية حيث أن الأمر يتطلب ضرورة تحليل هذه الفروقات والتعرف على مداخلها وكذلك الأسباب الحقيقية التي أدت إليها. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن ارتفاع انحصار العمالة عن المعدل الطبيعي قد لا يكون دليلاً على سوء الأداء في مجال الأفراد، حيث قد يرتبط ذلك بموقع هام أو قومي، وكذلك الحال حين انحصار هذه المعدل وعليه، فإن صلبة المقارنة الواعية ثم تحليل الفروقات تصبح أساسية حتى يمكن التعرف على الأسباب التي تمهد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة. وحتى يمكن عمل هذه المقارنات فإن الأمر يتطلب ضرورة توافر كافة المقاييس لقياس الأداء الفعلي من تكلفة جوائده.

الإجراءات التصحيحية:

وأخيراً فإنه بعد عمل المقارنات بين الأداء الفعلي والمعايير القطاعية للأداء فإن الحلقة التي تكمل أحكام العمل الرقابي في مجال الأفراد تتطلب ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة وبطبيعة الحال فإنه لا يوجد شكل محدد لهذه الإجراءات، إذ أنها تتوقف على طبيعة معايير الأداء القطاعية التي تمت مخالفتها وعلى الأسباب التي أدت إلى مثل هذا الانحراف.

وفي بعض الأحيان إن لم يكن في معظمها، فقد يتطلب الأمر ضرورة قيام إدارة الأفراد بعمل بعض الدراسات الميدانية داخل المنظمة سواء حين وضع المعايير التشغيلية للأداء أو حين قياس الأداء الفعلي أو حين اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

الفصل العاشر



إحادة المؤسسات الاجتماعية



طريقة الاتصال في المؤسسة العربية

مقدمة

تعتبر المنظمات الإنسانية المنظمة للمعلومات كما هي أنظمة للطاقة، وتبادل المعلومات والطاقة من المسائل الهامة لنهم التركيب التنظيمي، وعملية تبادل المعلومات عملية هامة بعد ذاتها لما تضمنت عليه وما تسببه أو تؤدي إلى رقيته وصبطه. وكما اقررنا من مركز الرقابة التنظيمية ومراكز اتخاذ القرارات في التنظيم كلما زادت أهمية التركيز على تبادل المعلومات وأصدارها.

ويمكن تعريف الأنظمة الاجتماعية كشبكات اتصال محددة إذا كان الاتصال غير المحدد من شأنه أن يؤدي إلى عدم فاعلية وإلى فوضى وتشويه. ويعتبر الاتصال من العمليات الحيوية في الإدارة بالرغم من عدم فهمه واستيعابه بشكل كاف. وفي الواقع ستبقى عملية الاتصال مشكلة تواجه الإدارة بالرغم من أهميته لتحقيق أهداف الإدارة والأفراد والتنظيم، ويمتد بمض الإداريين أن المرد يقضي 70% من حياته يمارس عملية الاتصال بشكل أو بآخر وأن 90% من وقت الإدارة يخصص للاتصال، وقد لا نبالي إذا قرنا بأن أسس المشكلات الإنسانية تعود إلى عدم فاعلية عملية الاتصال وأن المشكلات العالمية تعود إلى عدم قدرة الأفراد على التفاعل والاتصال كما يمتصون أو يتصورون، فالحروب بين الأمم والتناقضات الصناعية والتنازع التنظيمي جميعها نتائج لعمليات اتصال غير فعالة

سنحاول في هذا البحث التاء الضوء على هذه العملية التنظيمية الهامة من خلال التعريف بعملية الاتصال ومناهج ومراحله ومناقضة أوضاعه الرسمية وغير الرسمية والتعرف إلى محتويات كل نوع والصفويات التي تواجه عملية الاتصال وتقديم بعض المقترحات لتخفيف مناهوت حسبتها وكذلك عرض لأبرز مشكلات الاتصال على متغيرات الانداجية وربما العامية.

لحدود المفهوم .

تناول الأدب التنظيمي مفهوم الاتصال بدرجات متفاوتة فقد اعتبره البعض عملية متداخلة بهيكل التنظيم و لرقابة التنظيمية والقيادة وتكنولوجيا التنظيم وصناعة القرارات التنظيمية ونظر إليه البعض الآخر - مثل فينر وشيورد - كإضافة تنظيمية يساعدنا فهمها على التعرف على حقيقة الظاهرة التنظيمية، ويعتقد الباحث بأن الاتصال واتخاذ القرارات على درجة هائلة من الأهمية وإذا لم يكونا متطابقين فمن الصعب فصلهما والتمييز بينهما . وبسبب تعدد التعريفات التي مستخدمها الباحثون والمفكرون فإنه يصعب الاتفاق على تعريف واضح محدد لهذا المفهوم، ومسود فيما يلي بعض التعاريف علنا نقف على مدلولات واضحة لعملية الاتصال يعيد أحد الباحثين الكلمة إلى الاصلي اللاتيني Communis والتي يمكن ترجمتها إلى عام أو شائع، ويعتقد أن هذه الكلمة تتضمن بالإسالة إلى العمومية والشروع مفاهيم النقل "التحويل" و"الغنى" والمعلومات أو البهانات، وغذا وضعت هذه العناصر مع بعضها فقد يتكون معنا تعريفاً للاتصال يعني "تحويل أو نقل معلومات عامة ذات دلالة ومعنى".

ويعرفه باحث آخر بأنه حفل للمعرفة يهتم بالاستخدام المنظم للرموز للحصول على معلومات عامة أو مشتركة حول ظاهرة أو حادث أو هدف.

ويقرر كاتب ثالث بأن عملية الاتصال تتضمن نقل وتسليم الأفكار أو العناصر أو الاتجاهات سواء بشكل شفوي أو غير شفوي ومن شأنها أن تحقق استجابة ما

أما ويليام سكوت فيعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تضمن على نفسية هائلة لهذه المعلومات لغايات تعيد أعمال تحقق منها أهداف التنظيم ويعرف فيونور هيرسرت الاتصال بأنه عملية ديناميكية من خلال يؤثر شخص ما بشكل مسعود أو غير مقصود في ذهن أو ملكة شخص آخر من خلال وسائل أو أدوات تستخدم في كل رمزي.

تشتمل هذه التعاريف خاصة تعريف هيربرت على مجموعة من المفاهيم تتضمن مرسل المعلومات Sender ومتسلم (المستقبل) المعلومات Receiver والرسالة (المعلومات المنقولة) Message وتحقيق الاستجابة المرغوبة Response للمعنى أو المعاني المقصودة Intended Meaning وإن أحد أهم مضامين هذه التعاريف هو تحقيق الاستجابة المرغوبة أو تغيير سلوك المستقبل للمعلومات وفقاً لما يريده المرسل (مصدر المعلومات) وتحقيق تلك الاستجابة ينبغي أن يحصل حد أدنى من الفهم أو التفاهم بين طرفي عملية الاتصال، أما المعلومات (الرسائل) المنقولة فهي حلاقات أو أساط علقاقات تتخذ عدة أشكال كالرموز أو اللغات (الكتابية وشفوية) أو الرسائل غير اللفوية non-Verba.

ولكن، تكون عملية الاتصال ديناميكية تتطلب ذلك طاقة أو عمل متتامة من أجل الوصول بالعملية إلى شأينها، أما بعد "الوعي" أو "غير الوعي" في عملية الاتصال فالهدف منه تركيز اهتمامنا على المحاولات الإنشائية في عملية الاتصال لقسطها من الاتصالات من خلال الأشياء كالاتصال بين نجم مضى وبين عين الملاحظ حيث لا تتضمن هذه محاولة للاتصال

وقد تحدث الاتصال بشكل غير مقصود مثل الملامح المظوية أو تعبيرات الوجه غير المقصودة والتي يكون لها أثر واضح على إيصال المعلومات أو الرسالة المقصودة.

ولكن تحدث عملية الاتصال يجب أن يكون لها أثر على متسلم المعلومات حتى ولو كان ذلك الأثر لا يتفق مع الأثر المتوقع أو المقصود.

ويرتبط بأهمية الأثر التأثير على معرفة المتسلم للمعلومات والتغير المنتظر في مشاعر المتسلم قد يكون نوع من الاستجابة لعملية الاتصال

ويحدث الاتصال بين الأشخاص على شكل رموز وعند استخدام التجريد abstraction في الرسائل المنقولة يمكن نقل الأفكار أو الأفعال المرغوبة من خلال استخدام بعض الرموز ترتبط بها معاني متفق عليها كالرموز المستخدمة

في البرقيات (اللقية) أو الاشارات أو الملامح أو الأصوات أو استخدام وسائل مادية (مثل استخدام الأحلام في الماضي لإرسال اشارات ذات دلالات ومعاني متفق عليها مصيلاً).

ان فهم هذه المركبات الاساسية لعملية الاتصال تعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن يلم بها افراد التنظيم الواحد في التعامل اليومي فيما بينهم أو بينهم وبين البيئة التنظيمية، خاصة عندما ندرك أن هناك دعوة للمعالجة في انسياب المعلومات بشكل كامل ومرونة كبيرة، ومع أن ذلك يعتبر ظاهرة صحيحة وخطوة جيدة لمواجهة المشكلات التنظيمية إلا أنها مبالغة على درجة عالية من التبسيط، فالبقيس الذي يساعد فيه الاتصال على حل المشكلات قد يكون ميباً في الكشف عن المزيد منها. فقد يبقى أي تنازع أو تناقض في القيم مثلاً من الأمور المخفية أو غير الملحوظة إلى أن تمارس عملية الاتصال على نطاق واسع، وقد يكون للاتصال أثر مقصود أو غير مقصود على زيادة غموض المشكلات العاضة أو زيادة درجة التشويش والغموض فيها ويأخذتصنح من الدهوة إلى الاتصال وأهميته يجب أن يصاحبها تحفظ حول ثورية المعلومات الملائمة لحل المشكلات القائمة ويربطها بطبيعة عملية الاتصال بين الأفراد أو بين المجموعات أو بين الأنظمة الفرعية داخل التنظيم الواحد.

عملية تصنيف المعلومات:

يشترك الأفراد والمجموعات والتنظيمات في ميزة هامة تعتبر المحدد الأساسي لعملية الاتصال وهي ميزة تصنيف المعلومات Coding وعملية التصنيف تعني وضع مجموعة محددة من التصنيفات يتم تجميع المعلومات وفقاً لها وتؤدي عملية التصنيف إلى حذف واختيار وتفتيح وتوضيح وتشويه وتحويل المعلومات المتسلمة من خلال عملية الاتصال. وهكذا تقوم العين باختيار وتحويل امواج الضوء لتؤثر في إدراك الإنسان للأشياء أو للالوان كذلك يقوم أي نظام اجتماعي بتحويل أي محفز وفقاً لخواص النظام ذاته. وقد أقيمت بعض النظريات

بأن الأفراد يحملون معهم مجموعات من (التصنيفات) للحالات التي تواجههم تؤثر في طريقة معالجتهم لتلك الحالات أو المواقف، ويشير والتر ليبمان W. Lippmann في هذا المجال إلى أن الفرد الإنسان لا يرى الأشياء أولاً ثم يعرفها بل بالعكس أنه يحدد (يعرف) الأشياء قبل أن يراها، فعند التعامل مع العالم الخارجي (عالم خارج الذات الإنسانية) المضطرب والمتداخل فإننا نميل إلى التضاؤل أو اختصار ما حددته ثقافتنا ونعتمد على إدراك ما نختاره بشكل نم تصنيفه Stereotype من قبل ثقافتنا وكما للفرد نظام للتصنيف والتنظيم أيضاً نظام لتصنيف المعلومات يحدد كمية ولزج المعلومات التي يتسلمها من العالم الخارجي ويقوم بتحويلها وفقاً لخصائصه وخواصه المنظمة، وإن أكثر العوامل تحديداً لعملية تصنيف المعلومات التنظيمية هي المراكز التي يحتلها أفراد التنظيم والتي ستقرر ادراكهم وتفسيرهم للمعلومات التي يتسلمها النظام وستحدد قدرتهم للبحث عن معلومات إضافية أخرى. فالفرد المصنف في التنظيم ينظر لعمل التنظيم بشكل يختلف عن نظريته وهو خارج التنظيم ومن الصعب أن يشمل المرء مواقع مختلفة في الفراغ الاجتماعي دون أن يتكون لديه ادراك مختلف ويعود السبب في ذلك إلى أن الفرد بقبوله بعضوية التنظيم فإنه يتماثل مع بعض من مركبات نظام التصنيف التنظيمي لأنه يقبل بمعاييره وقيمه، ويعتصب بعضاً من ثقافته ويطور بعض التوفيق والقيم المماثلة لتوقعات وقيم الأعضاء الآخرين فيه، أن طبيعة المعلومات الواردة للتنظيم تعتمد على حجم تلك المعلومات المتسلمة والطريقة التي تعرض من خلالها ويتم ادراكها بها وعملية النظرية الاجتماعية كضوابط محددة لعملية الاتصال وكضوابط تتعامل مع المعلومات الواردة إليها بشكل انتقالي يضمن إمكانية حدوث هائل من المعلومات Overload (أي أن كمية المعلومات الداخلة إلى النظام أكبر من قدرة النظام أو مركباته المختلفة للتعامل معها).

ويعود عبء المعلومات أو هائلتها إلى عدم التجانس في بيئة التنظيم والتي يسببها الأفراد، وهي نتيجة للبحث المنظم من المعرفة والاستخدام التكنولوجي

لها، فتطوير مصادر معلومات جديدة، (مدخلات) للتنظيم من شأنه أن يساعد على توفير بيئة دائمة التغير يعيش فيها التنظيم أو النظام الاجتماعي.

لكن ما هي وجود فعل التنظيم لكمية المعلومات الفائضة الداخلة إليه؟ لقد صنف ميللر Miller استجابة التنظيم للفاوض إلى سبعة أصناف رئيسية

1. الحذف أي فشل التنظيم في تشغيل بعض المعلومات.
2. الخطأ، أي تحرير (تشغيل) المعلومات بشكل غير دقيق.
3. الترتيب، أي تأخير بعض المعلومات في فترات تراكم فيها على أمل تشميلها خلال فترات عدم التراكم.
4. الانتقاء، ويتضمن إهمال بعض أنواع المعلومات وفقاً لخطة من الأولويات.
5. التقريب: اقتطاع بعض الأصناف المتميزة من المعلومات.
6. استخدام القنوات المتروكة أو القنوات المتوارية مثل اعتماد اللامركزية.
7. التهريب من الممل نهائياً.

ويجب التمييز بين الاستجابة الوظيفية أو غير الوظيفية للفاوض من المعلومات في التنظيمات الصناعية والحكومية، فالاستجابة للفاوض بالحذف أو الخطأ يعتبر من النوع غير الوظيفي فحذف أو اقتطاع بعض المعلومات يعني حرمان التنظيم منها خاصة عندما يتم الحذف على اسم غير وثيلة فعجز التنظيم عن تحرير أو قبول بعض المدخلات الهامة من شأنه أن يؤدي إلى تفاقم المشكلات التي يجب على التنظيم التعامل معها أجلاً أم عاجلاً.

والخطأ في تشغيل بعض المعلومات يعتبر استجابة غير وظيفية من شأنه أن يحمل التنظيم بكثيراً من التكاليف، وأن أحد أهم مصادر الخطأ في تشغيل وتحرير المعلومات هو الخلل إلى عكس معنى الرسالة (المدخلات).

أما ترتيب المعلومات من خلال تأجيل بعض منها فيمكن أن يكون استجابة وظيفية أو غير وظيفية، فإذا كان الهدف من الترتيب تسهيل عمل المتسلم للمعلومات عند ذلك تكون الاستجابة غير وظيفية، ولكن إذا استخدمت طريقة

الترتيب في حالات يحصل فيها الماتص بالفعل على توقعات حقيقية بمسؤول فترات من قلة النشاط عند ذلك تكون الاستجابة المثبتة بالقرب ذات طابع وظيفي.

ويشكل مماثل أيضاً يمكن القول ان الاستجابة بالانتقاء او لتسلم الاستغاثي للمعلومات يمكن ان يكون وظيفياً إذا تحدد وفقاً لأولويات حللتها التنظيم وينت على تقييم لحاجات التنظيم المعلية، ولكن قد يكون غير وظيفي إذا لم يتم وفقاً لتواعد او اسس متفق عليها. فقد يبعد الأفراد إلى تزيير بعض العناصر المألوفة في رسالة ما والتي تشكل عقبات أو مشكلات لهم، وفي حالات من صعب، تعمل وصيق الوقت يتم، فغال جرم من المعلومات التي صعب تصنيفها حتى ولو كانت ذا أهمية كبيرة للتنظيم.

أما الاستجابة بالقرب أو البطء بعض المعلومات فهي استجابة غير وظيفية، كذلك الحال فإن افعال المعلومات بالتهرب منها يعتبر استجابة غير وظيفية على الاطلاق. وفي كثير من الحالات تكون الاستجابة باستخدام قنوات متوازنة استجابة وظيفية تؤدي إلى فاعلية التنظيم. فاللامركزية تعتبر وسيلة لإعادة بناء التنظيم من أجل التعامل مع فائض المعلومات.

وبالإضافة لهذه الأساليب من أساليب الاستجابة لعبد المعلومات المترايد هناك أسلوب آخر يتضمن البحث عن وسائل لتخصيص المدخلات (المعلومات الواردة إلى التنظيم) وهو أسلوب صعب خاصة هيب يتعلق ببيئة الخارجية، ولكن اسهل تطبيقاً داخل التنظيم حيث يخلق جزء من الفائض نتيجة لداخل عمال الأنظمة الفرعية المتعددة. ويعود ذلك إلى الافتراض بأن تبادل المزيد من معلومات بين الأنظمة الفرعية والمستويات الهربراركية أمر مرغوب لزيادة فاعلية تنظيم، بينما ما يحتاج إليه التنظيم هو وسيلة لتخفيض المنتج من المعلومات وتحديد لاسبابها ومسارها. إذ ينبغي لتنظيم تبادل المعلومات بين المكاتب وتحدد حجمها. كما أن اقاعة المجال لكل أعضاء التنظيم للحصول في الرسائل في أي

وقد اتساء البعض يعتبر انجازاً تكنولوجيا هاماً، فالبحث والكتابة والتفكير في القرارات الإدارية الهامة يتطلب فترات من الوقت دون تدخل أو تشويش وعلى التنظيم ان يساعد على استمرارية هذه النشاطات وأن يحاول دون انقطاعها أو توقفها لسبب أو لآخر.

مناهج الاتصال.

ان مفهوم الاتصال مفهوم واسع وقد استعمل في أكثر من حقل من حقول المعرفة كالمعلوم والتكنولوجيا والأدارة والفنون والفنات والرياضيات والهندسة والفلسفة والعلوم السلوكية ولكننا سنحصر اهتمامنا بالاتصال في هذا البحث كمعملية تنظيمية ومن هذا المنظور يمكن تصنيف عملية الاتصال في ثلاثة مناهج رئيسية هي:

- 1 منهج نظرية المعلومات.
- 2 منهج الاتصال بين الافراد (أو توجه سلوكي)
- 3 المنهج التنظيمي.

1. منهج نظرية المعلومات:

ان هدف نظرية المعلومات هو تصنيف encode الرسائل (المعلومات) من خلال استخدام جوانبها الرياضية والاحصائية واستخدام اشارات الكترونية لارسال المعلومات خلال قنوات معينة بأقل قدر ممكن من الخطأ وتستند هذه النظرية إلى مفهوم الانتروبيا والذي يتضمن وجود درجة معينة من العشوائية أو الخطأ في أي نظام بحيث يؤدي إلى تمككه (أحلاله) مع مضي الوقت. وإن أي منظر للاتصال لابد أن يعترف بوجود خاصية الانتروبيا المذكورة. ومن أجل التعامل معها ينبغي قياس وتحليل ومحاولة صيغ أو رقابة الانتروبيا الناتجة عن الموضوع والتي تعود إلى الانحراف أو التشويه الحاصل في المعلومات عندما يتم نقل رسالة ما أو تحويلها.

ويعتبر مفهوم الأنثروبيا أساساً لعملية تحميل النظم ونسج النظام المفتوح وذلك لأن أي نظام يوجد مشكلة التشويش والموصى والاضمحلال ولكن التنظيمات أو الأنظمة الاجتماعية قادرة على مقاومة خاصية الاضمحلال من خلال تطوير مجموعة من الميكانيزمات للحصول على الموارد النادرة وتحميلها وإعادة تخصيصها وفقاً للحاجات التنظيمية الأمر الذي يساعدها في المحافظة على البقاء والاستمرارية، وتشكل المعلومات أحد هذه المدخلات أو الموارد التنظيمية.

بـ منهج الاتصالات الشخصي (بين الأفراد)،

بينما يرتبط منهج نظريات المعلومات بالتوجه الرياضي (كالمبيوتر وتحاليل النظم والموير بطيكية) فإن الاتصال بين الأفراد ذا طابع سلوكي. إذ ينظر إلى الاتصال هنا ككوسية لأحداث تغير سلوكي ويتضمن عمليات سيكولوجية كالدراك والتعليم وزيادة النواضع، ويرتبط بهذا المنهج الاتصال العماهي والحساس والاتصال غير اللغوي، وتعتبر عملية التغطية العاللة حيوية لهذا المنهج فهي مهمة للمرسل والمستقبل على السواء من أجل ضمان مستوى جيد من الفاعلية في عملية الاتصال فالمرسل يجب أن يكون مستعد للتأثر بالمستقبل ومستعد للسماح للمستقبل بتفسير أو تعديل الرسالة بشكل يجعلها مقبولة لديه إذا أراد أن يحقق الاستجابة المرغوبة.

جـ منهج الاتصال التنظيمي؛

يعتبر هذا المنهج منهجاً وسطياً بين المنهجين السابقين إذ يشكل البنيان التنظيمي الرسمي شبكة تضاف من خلالها المعلومات التي تشكل محور عملية الاتصال وقد عالجت نظريات التنظيم المختلفة عملية الاتصال بدرجات متفاوتة فقد ضل دماء النظرية التقليدية في التركيز على عملية الاتصالي، وبالأخص من أهمية مبادئ الإدارة الأساسية مثل وحدة الأمر والسلطة والهيراركية إلا أن المنظرين الأوائل اهتموا ولم يدمجوا في نظرياتهم. وإذا أعطى الاتصال أهمية

فقد كان ذلك يتوافق على فالفقه في تدعيم الهيكل الرسمي والقنوات الهيكلية. وقد كان فايول الوحيد بين علماء التنظيم الذي قدم لنا هيكلًا رسميًا مبسّطًا للتنظيم، ومن خلال ذلك الهيكل بين فايول أن الاتصال الأفقي كفيل بحل عدد من المشكلات بين المستويات التنظيمية ومن شأنه أن يوفر وقت وجهد المستويات الإدارية المختلفة.

ويعود الفضل إلى جسنريارنارد الذي كتب في نهاية الثلاثينات وكان أول من أشار إلى الاتصالات كجزء حيوي من نظريات التنظيم والإدارة، والاتصال في رأي بارنارد يعتبر قوة تأثير عامة في أي تنظيم واعتبره (الاتصال) مع وجود هدف عام والرغبة في العمل من أهم ثلاثة أسس في التنظيم الرسمي. ولقد ربط بارنارد بين الاتصال وبين نظريته حول السلطة والذي حدد مفهومها بأنها "قوة الرئيس على الحصول على الاجتماع من الرؤوسين" وفي هذا إشارة واضحة لنور التغذية العائدة والاتصال المسكي إذ أنه ينمي توفر فهم وإزالة للسلطة قبل أن تتم ممارستها من قبل الرئيس على التامين.

وتشكل كتابات بارنارد وفايول حجر الأساس للكتابات اللاحقة حول الاتصالات والتي ركزت في معظمها على عملية الاتصال التي أصبحت محور نظريات الإدارة والتنظيم، ويستثنى من ذلك الأبحاث التجريبية التي قام بها دهاء تعلم السلوكية حول ما يسمى بشبكات الاتصال كما سيمر معنا.

للعالية والكفاءة في اتصال:

نعني بكفاءة الاتصال القيام بمحاولة للاتصال بأقل التكاليف الممكنة ويتم ذلك من خلال نقل رسالة خلال قناة (وسيلة) للاتصال بتكلفة أقل لمصدر (مرسل) الرسالة مقابل إرسالها بوسيلة أخرى. فعلاً إذا أراد مدير ما أن ينقل رسالة ما إلى الرؤوسين اعضاء التنظيم فهناك عدد من القنوات (وسائل) يمكن أن يتم من خلالها الاتصال:

1. الدعوة إلى اجتماع عام يتم من خلاله نقل الرسالة للجميع.

1. المصدر (المرسل): وهو الشخص الذي يحاول الاتصال وقد تكون لديه فكرة أو حمل يرغب القيام به أو معنى ما، وأحياناً قد يحدث الاتصال دون رغبة من المرسل
2. التجريد أو استخدام الرموز: وهنا يجري ترجمة الأفكار أو الرغبات أو الأهداف أو المعلومات الأولية إلى رموز لنقل معانٍ مشتركة
3. الرسالة: بعد أن تنتقي الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة بحيث تخضع إلى الشكل والمحتوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإكناية الاستيعاب واللياقة ولا يفتقر بالفرض .. الخ
4. قناة الاتصال: من المهم اختيار الوسيلة اللائقة لنقل الرسالة وقد تكون الوسيلة شفوية أو غير شفوية كالرسائل الكتابية أو بالهاتف أو بواسطة الأثير أو تماثيل الوجه (الملامح) وقد تكون أحياناً من خلال الصمت
5. المستقبل: وهو الذي يتسلم الرسالة المقبولة، وهو الشخص المقصود، من قبل المرسل أو أي شخص يختار لنفسه أن يكون المستقبل (مثل جمهور القاضية المرحية والمستقبل ليس شخصاً سلبياً دوماً بل هو شخص فاعل في معظم الحالات.
6. تفسير الرسالة: وهنا يجري إعادة تصنيف للرسالة حيث يجري استقراء المعنى منها وقد تكون مطابقة أو مخالفاً للمعنى المقصود.
7. مصدر التشويش: أي تدخل يحدث في المرحلة ما بين مصدر الرسالة من المرسل وتسلمها من قبل المستقبل ومن شأنه أن يؤثر على درجة الفهم والاستيعاب أو فهم المعنى المقصود
8. التغذية الراجعة: حيث يصبح المستقبل هنا هو المرسل ويصبح مصدراً للمعلومات.

شبكات الاتصال:

ذكرنا في العشرات السابقة أن الأبحاث المتعلقة بالاتصال خاصة على مستوى التنظيمات تعدت في توجيهها إلا أن معظم الأبحاث ركزت على ما يسمى بشبكات الاتصال التي قام وضعها العلماء السلوكيون في نهاية الأربعينات من هذا القرن وباختصار كان البحث لهذا التركيز هو محاولة الباحثين معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والقدرة في التعامل مع المشكلات التنظيمية ويعرف بنكوت شبكة الاتصال "كنظام من مراكز القرارات مرتبطة بقنوات الاتصال". وقد قام الباحثون بتجاربهم على مجموعات من الأفراد بحيث شكلت شبكات الاتصال المتغير المستقل بينما اهتمت الاداء والرضا عن العمل متغيرات تابعة وجرى ضبط وتثبيت المهمات والميزات الفردية والحوامل الخارجية المؤثرة في الأفراد الذين تشكلت منهم شبكات الاتصال وقد اجريت التجارب من خلال تحديد مهمة لكل مجموعة وطلب إليها إيجاد حل لها وجرى ترتيب المجموعات في اماكن مختلفة حول مكاتب تمصل بينها فواصل خشبية ذات فتحات يتم من خلالها تبادل الرسائل. ومن خلال التجارب تم استنتاج مجموعة من شبكات الاتصال يتفاوت اعضاؤها في التعامل مع المشكلات وفي كفاءة ودرجة الرضا باختلاف نوع الشبكة التي تجري فيها التجربة ومن هذه الشبكات ما يلي.

1. العجلة: وبها هذه الشبكة يجلس شخص وسط مجموعة على شكل مجلة ويكون قادراً على الاتصال مع كل فرد من أفراد المجموعة، أما الأفراد فلا يستطيعون الاتصال إلا بالشخص نفسه، وبعد التعامل مع مجموعة من المشكلات يرد الشخص الجالس في المركز ببعض النظم عن ملاحظاته الشخصية كقائد للمجموعة أو صانع القرارات فيها، وذلك لأنه يستطيع الحصول على المعلومات ويكون مصدرها لها في أغلب الأحيان، ولأنه يشغل حلقة اتصال هامة فيصبح هو مدير المجموعة.

2. **الدائرة:** من الواضح أن شبكات الاتصال هي حالات افتراضية وذلك لأنه من الصعب أن تكون المجموعات على هذا الشكل من البنيان المحمد. ولكنها تساهم على توضيح ظاهرة الاتصال في المجموعات ففي شبكة الدائرة مثلاً يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة وقد اكتشف بافيلاس مؤشراً للمركزية النسبية ووجد أنه كلما زاد المؤشر كلما زادت مركزية وأهمية الشخص الفاعل للمركز في عملية الاتصال وكلما زادت قدرته على ممارسة التأثير والقيادة على أفراد المجموعة وقد استنتج بافيلاس بأن الشبكة ذات الهيكل الأقل مركزية كانت أكثر الاشكال عرضة لخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة. واكتشف أيضاً بأن الأخطاء تقل كلما أصبح البنيان الشبكي (هيكل المجموعة) أكثر مركزية، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتحاق على من هو القائد وقد اثبت أيضاً أن أكثر الأشخاص رسماً كانوا أولئك الذين يشكلون محور المجموعة ومركزها الرئيسي.

■ **الاتصال في جميع الاتجاهات:** أدى البحث الذي قام به جويرس وكاروسيلسون سنة 1955 إلى اكتشاف شبكة أخرى اسمها "الاتصال في جميع الاتجاهات" حيث يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل ولذلك تحول هذا النوع من الاتصال إلى شبكة "العجلة" حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشحمية والتكلفة، أي باختصار فإن للراكر الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وضع كماء نقل جميع المعلومات إلى كل عضو من أعضاء التنظيم.

وقد كان لدراسة جونسكلوسيلسون مجموعة من المضامين الهامة للاتصال التنظيمي منها:

1. أنها إشارات إلى ضرورة التمييز بين شبكات الاتصال وهيكل التنظيم.
2. أن نوع الشبكة يمكن أن يؤثر على سهولة التنظيم (بناء الهيكل التنظيمي) لأحكام العمل والمهمة منهاج

3. تبين الدراسة بأنه لا توجد بالضرورة علاقة مباشرة بين حرية المشاركين في الاتصال وإنجاز المهمة أو العمل. وفي بعض الحالات قد يتطلب الأمر من بعض المتحدثين إذا ما أريد تحقيق المهمة نصائح.

والنتيجة النهائية للأبحاث المختلفة حول شبكات الاتصال . والمتعلقة بالعلاقة بين الأداء والرضا من جهة (المتغيرات التابعة) وشبكة الاتصال (الغير مستقل) من جهة أخرى هي أن شبكة الاتصال نفسها تؤثر في الأداء والرضا. وفي المهمات البيطية تعتبر شبكة "المجلة" والاتصال في كل الجهات أكثر الشبكات فاعلية بينما تعتبر الدائرة أقل الشبكات فاعلية. أما أثر شبكة الاتصال على درجة رضا الأعضاء المشاركين فقد استنتج الباحثون بأن شبكة الدائرة تؤدي إلى أكثر درجة من الرضا بين الأعضاء بينما يعتبر الأعضاء المحيطون بالمركز في شبكة "المجلة" أقل الأفراد رضا.

وكما وجد بافيلاس في أبحاثه المبكرة فإن أكثر الأفراد تقيماً إلى مركز شبكة الاتصال يعتبر أكثرهم رضا وسعادة إذ أن القرب من المركز يعني زيادة القدرة على إرسال المعلومات وتسليمها ويعني زيادة القدرة على حل المشكلات والتعامل معها. وعليه يتطور التركيز إلى محور لشبكة المجلة ويؤدي ذلك إلى ظهور هيكلية تنسجم مع المتطلبات الرسمية للمجموعة حيث يقوم شخص بالمركز بإرسال المعلومات إلى جميع الأعضاء ويتصلها منهم.

ونتيجة أخرى هامة توصل إليها الباحثون تربط بالعلاقة بين متطلبات المهمة وبين شبكات الاتصال، فقد ثبت أن الأولى تؤثر في الثانية ويجري تكيف المجموعة وفقاً للحالة والمهمة. وقد قام هوجكس ومكنزي بتجربة قامت فيها مجموعات على شكل شبكات اتصال في جميع الجهات بالتعامل مع ثنائي مجموعات من المشكلات ذات طبيعة بسيطة وروائية ثم قامت المجموعات بالتعامل مع أربع مجموعات من المشاكل المعقدة، وقد شكلت معظم المجموعات شبكات على شكل مجلة لمعالجة المشكلات السهلة حيث زادت سرعة الحل وقلت

الاحتياط وكما كانت درجة الرضا عالية بين أعضاء المجموعة، ولكن عندما واجهت نفس المجموعات المشكلات لصعوبة ادى لضعف على الشخص الذي يشغل المركز إلى العودة إلى شبكة الاتصالات في جميع الاتجاهات.

وهكذا أدت أبحاث لشبكات السابقة إلى نتيجة رئيسية هامة وهي أن المحددات الإنسانية والمشكلات الفنية تحصل من الضروري تحديد قنوات الاتصال. ويؤكد د. مورش. وسامبون أن الإنسان لديه قدرات محدودة على نقل المعلومات والتعامل معها، ومعظم الأدوار roles التي يشغلها الإنسان تفرض عليه مهمات ومسؤوليات تؤخذ من وقته وجهدهم، ولذا، كانت شبكة العجلة هي اقرب الشبكات إلى الهراركية وذلك لأن "العجلة" فيها أقل عدد ممكن من القنوات التي تصل بين الأفراد ولأنها أكثر المجموعات مركزية أي ارتباط الأعضاء بشخص واحد في المركز. واختصار ونسب مستويات الاتصال استنتج البعض بأن الهراركية امر ضروري ومحتوم ويعتقد سامبون بأنه في المجال العملي تظهر نسبة كبيرة من الأنظمة المعقدة التي نلاحظها في الطبيعة مبنيا هيراركيا. وبالرغم من أهمية الهراركية إلا أنه تؤدي إلى خلق معوقات للاتصال كما سيمر معنا في الفقرات التالية.

أنواع الاتصالات .

ترتبط بالهراركية التنظيمية ثلاثة أنواع من الاتصالات تشير كل منها إلى الاتجاه الذي تشكله المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل أو العكس، وقد أجمع الباحثون على هذه الأنواع الثلاثة كأصناف من الاتصال الرسمي في حين أن هناك نوعا آخر يسمى بالاتصال غير الرسمي سنحاول في هذا الجزء من البحث التعرف بأنواع الاتصال ومزاياها والمخوقات التي تواجه نقل المعلومات في كل منها.

1 الاتصال الهابط

وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً وقد ارتبط بالهيكلية التنظيمية ارتباطاً وثيقاً وهو يشير إلى التوجيهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم ويتم نقلها من خلال المراكز والمستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية. وقد ركزت المناهج الإدارية والمخطيمية المختلفة على هذا النوع من الاتصال واشغلت الأنواع الأخرى (الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي). ويرتبط هذا النوع من الاتصالات بمفهوم السلطة في التنظيم إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى، وإذا لاقى هذه القرارات معارضة في التطبيق فإن ذلك يعود إلى خطأ العاملين وليس إلى خطأ إدارات العليا. وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلال تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها.

وقد ساهبت نظرية العلاقات الإنسانية في الرد على الافتراضات السابقة من خلال الإشارة إلى الصعوبة التي يواجهها الاتصال الهابط. فكلما تعددت المستويات الإدارية وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعددت عملية الاتصال لأن أوامر والتعليمات مستغرق حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ. فإساءة فهم المعنى المقصود من شأنها أن لا تؤدي إلى تحقيق الاستجابة المرجوة.

وقد حدد كاترو هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين الشرف والمروء في التنظيم وهي:

1. تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.
2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.
3. معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية.
4. معلومات مائدة للمروء فيما يتعلق بمستوى الأداء المتحقق.

5. معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها أحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم

ويعتبر يعطى النوع الأول أولوية على الأنواع الأخرى في التنظيمات الصناعية والعسكرية فإنه يجري أعمال النوع الثاني، إذ أن كثيراً من العاملين يدركون المهمات الموكلة إليهم ولكنهم يجهلون السبب الذي يطبق إليهم القيد به. وذلك يعود إلى افتراض الإدارة بأنه إذا ما أدرك العامل السبب الذي يقوم بالعمل من أجله يمكن أن يقوم به على صورة تختلف عن النمط المطلوب ولحدود الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف في سلوك الأفراد لا تستطيع الإدارة تحمله أو السماح به.

أن إرسال المعلومات إلى الرؤوسخ حول مبررات القيام بالمهام والعلاقة بين العمل وأهداف التنظيم والمعلومات المتعلقة بالأداء من شأنها أن تؤدي جميعاً إلى منافع متعددة للتنظيم إضافة إلى زيادة التزام الفرد بأهداف التنظيم.

ونتم نقل المعلومات وفقاً لهذا النوع من الاتصال على عدة أشكال كتابية أو شفوية، فالكتابة تشمل الكتيبات والتعليمات المكتوبة والرسائل والجلات والجرائد و اللوائح والتقارير والمذكرات الخ، وتتضمن المعلومات الشفوية التعليمات الشفهية المباشرة أو الخطب أو اللقاءات أو الشاشة المرئية أو استخدام الهاتف ويدل النوع في رسائل الاتصال على زخم معلومات التراكم والهابط على المستقبلين بلوحة تفريق لتبرئهم عن التعامل معها أحياناً، وعليه يمكن أن يضيء التنظيم بالنوع في سبيل الحصول على الكم، وإذا تم ذلك فإنه من غير الممكن التيقن من دقة المعلومات أو من إمكانية تعلمها أو فهمها أو قبولها من قبل مستويات التنظيمية الدنيا.

ب. الاتصال المساعد

في حين يعتبر الاتصال الهابط اتصالاً موجهاً فإن الاتصال الصاعد يأخذ اتجاهاً غير موجه، وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الاتجاهين

(الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماماً أقل عند دعاة النظريات التنظيمية التقليدية. وفي الوقت الذي يرتبط به الاتصال الهابط ببيروقراطية موجبة ويمسطة بيروقراطية فإن الاتصال الصاعد يستلزم منهجاً إصرافياً ومناخاً حراً مشاركاً ولا مكان للاتجاه البيروقراطي وليس الضغط الإداري المشترك هو الاتجاه السائد في الواقع التنظيمي فقد تم إعمال الاتصال الصاعد أو أسيم استخدامه وأصبح ينتظر إليه وكأنه أمر غير طبيعي وغير مادي في المنظمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي،

وقد حدد كاتز وكان خمسة أنواع من المعلومات تنقل خلال الاتصال

(الصاعد هي:

1. معلومات عن العامل نفسه وإدائه ومشكلاته.
2. معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
3. معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
4. معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك.

وتنقل هذه المعلومات المختلفة إما مباشرة بين المرسل العاقل والمستقبل (الدير) أو من خلال الوسائل المؤسسية الهرمية المقبولة والمنعق عليها (يتصل الموظف بالرفيس المباشر والذي يتصل برئيسه وهلم جرا)، أو يستخدم وسيلة من وسائل نقل القمحات والشكاوي التي يستخدمها التنظيم ومن هذه الوسائل:

1 رفع الشكاوى:

وهذه منتشرة في اتصالات المساومة الجماعية حيث يسمح للموظف بأن يقدم شكواه إلى المستوى الذي يلي رئيسه المباشر، الأمر الذي يؤدي إلى حماية الموظف من تعسف الرئيس المباشر ويضعف الاتصال الصاعد.

2. سياسة الباب المفتوح:

حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح لرؤوسهم بالاتصال المباشر بهم دون الرجوع إلى المستويات الهريرية من أجل معالجة المشكلات الطرقة، ولكن غالباً ما يكون هذا الأسلوب شعوراً دون محتوى، إذ يترك الرئيس والرؤوس أن يبالغهم من الإعلان عن هذه السياسة إلا أن الباب مغلق في الواقع العملي (حين لا يستطيع الرئيس أن يستجيب لطلبات الرؤوس).

3. أساليب المشاركة:

وهذه تتنوع بتنوع التنظيمات وتوجهات الإدارات العليا، فقد تخرج من مشاركة غير رسمية للأعضاء أو برامج مشاركة رسمية مثل اللجان أو الممثلين أو من خلال صناديق الاقتراحات أو اللقاءات المتكررة الرسمية وغير الرسمية

4. التوجيه والاستبيلات والمقابلات عند انتهاء العمل:

تستطيع وحدات شؤون الموظفين في التنظيمات المختلفة أن تشجع الاتصال الصاعد من خلال القيام بمقابلات غير موجهة تستمع فيها إلى آراء الموظفين ومقترحاتهم وتعبئة الاستبيلات اللورية وأجراء مقابلات مكثفة مع الأفراد الذين يشكون التنظيم لسبب أو لآخر فالمعلومات التي يحصل عليها التنظيم تشكل مصدراً للتعرف على أسباب المشكلات وتحيط الإدارة علماً بما يجري داخل التنظيم (أو خارجه) وكيف يتم تنميط السياسات الموضوعة

سكنب الشكاوى:

وهو أسلوب هام يمكن الإدارة من الحصول على معلومات على المستويات العليا، وقد تطور المهتم في الدول الاسكندنافية، ثم انتشر إلى الدول الأوروبية الأخرى، وأمريكا الشمالية ومن شأنه أن يساعد المتأثرين بالقرارات البيروقراطية لايمصال شكاواهم إلى جهة محايدة تحاول نقلها إلى الإدارات العليا. ويمكن أن يعوض هذا الأسلوب عن أسلوب الباب المفتوح ويتخذ أشكالاً متعددة كمكتب

لشكاوي. في جامعة أو مصنع أو أي تنظيم حكومي، أو يمكن أن يدرس من خلال تخصيص منظمة خاصة في جريدة يومية أو بتخصيص ركن إذا هي يستلم الأفراد الاتصال من خلاله ويتقدموا بشكاواهم إلى القائمين على المكتب والذين يقومون بنقلها إلى الإدارات المسؤولة بطرق مختلفة وبالرغم من هذه الوسائل المستخدمة لتشجيع الاتصال الصاعد إلا أن هناك عدداً من العقبات تقف أمام فاعلية الاتصال الصاعد منها:

١. بعد المسافة بين الإدارة والمستويات التنظيمية الدنيا،

حيث يؤدي كبر التنظيمات الحديثة وتعقدها وتعقد أهدافها ووظائفها إلى بعد المسافة بين الإدارة والعاملين، كما يؤدي تقسيم التنظيمات إلى إدارات وفروع إلى مزيد من الفجوات بين المستويين، وكلما تعقدت التنظيمات كلما تعقدت المستويات الإدارية وكلما أدى مبدأ "التعقيد بالمستويات الإدارية" إلى صعوبة نقل الرسائل من مستوى متدن إلى آخر في أعلى التنظيم.

2. تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى،

ويحدث هذا التحريف بشكل مقصود أحياناً ولكنه غالباً ما يتم بشكل غير مقصود، فالإشارة إلى وجود مشكلات في العمل عملية مزعجة ورد الفعل الإنساني الطبيعي هو رفض التصديق بوجود مشكلات أو أنها ليست خطيرة إلى الحد الذي يصوره الرؤوس. وهناك ميل لدى المشرخين لنقل المعلومات الجيدة وأبعاد كل ما من شأنه أن يثير غضب المشرف الأعلى، وهذا الميل يحدث عند البعض نتيجة لعدم حماس المسؤول لسماع الأخبار السيئة ورغبته في الاستماع إلى كل ما هو إيجابي ومقبول.

3. اتجاهات وتقييم الرؤوس أو المشرف

في غالب الحالات يميل الرؤوسون إلى الاعتقاد بأن الرئيس يمتلك سلطة مطلقة ومن حقه أن يحول دون تقدم الموظف أو تلبية طموحاته الأمر الذي يؤدي

إلى معيق أو حاجز للاتصال، ومع أن الرؤساء يشجعون المرؤوسين على إيصال المعلومات إلا أن المرؤوسين يخشون ذلك ويعتبرونها مفاسدة ذات هواقب وخيمة. ويعتقد كل من هورونز ووالندر وميموفتش أن أعضاء المجموعات يعملون إلى النظر إلى أصحاب القدرة بأنهم ذو أهمية كبيرة لتلبية حاجاتهم ولهذا فإن الأفراد في المستويات الدنيا يتصرفون تجاه الرؤساء بشكل يهدف إلى تعظيم العلاقات الجيدة بينهم ويقلل من شعور التوتر أو عدم الارتياح في تعاملهم معهم ويعود السبب الرئيسي في ذلك إلى الطموح الوظيفي نحو مستويات إدارية عليا في التنظيم وما يصاحبه من الخوف من الفصل في تحقيق ذلك. وعليه فالمرؤوسون الذين يتمتعون بمهارة ما أو قدرة معرفية يكونون أكثر جرأة في التعبير عن آرائهم ومواقفهم وأكثر موضوعية في معالجة المسائل الطارئة أمام المسؤولين. وإذا لم يبد الرئيس اهتماماً بآراء وأجبات المرؤوس فلا يشجع ذلك الأخير على ممارسة الاتصال وكثيراً ما يري بعض الرؤساء حماساً للاستماع إلا أنهم لا يستمعون جيداً أو يتجاهلون ما يسمعون أو يستهزئون بمصدره ويستخفون بأهميته ويعمد بعضهم إلى التدخل عند الاستماع "أو مقاطعة المرؤوس أو فرض رايه عليه وتكون النتيجة نقل أوامر الرئيس وتوجيهاته دون السماح للمرؤوس بإيصال معلوماته أو التعبير عن مشاعره.

4. المركز المتدني للمرؤوسين:

من المبررات الواضحة للاتصال الهابط والتي لا يتمتع بها الاتصال العاصم هو القدرة الرئيس (المرسل) على إيصال المعلومات بغية الوسائل إلى المرؤوس (المتقبل) في حين يعجز المرؤوس عن التدخل أو التحفظ على الرئيس في الوقت الذي يريد بالرغم من الحاج القصصا والمتشكلات التي يواجهه (المرؤوس). وفي الوقت الذي يستطيع أن يسخر الرئيس كل المشرفين الذي يتبعونه فإن المرؤوس لا يستطيع أن يخاطب الرئيس المباشر ولذا فعليه أن يجتاز كل الحواجز حتى يصل إلى الرئيس دون أن تكون لديه الضمانات باستعداد الرئيس للاستماع أو لقبول أو التماسه بوصف الحلول.

ويشكل المساعدون والسكرتيريون عقبات كثافة أمام المرؤوسين ويحولون دون اتصال معلوماتهم مباشرة إلى الرئيس للرجة تمهيد المرؤوس علم الخوض في هذه المتاهة واجتراء مشاكله الأمر الذي ينعكس على إنتاجيته ورضاء والتزامه بأهداف التنظيم.

تحسين الاتصال المساعد

تجعل عقبات الاتصال المساعد من الضروري اتخاذ بعض الإجراءات - إضافة للأساليب التي ذكرت سابقاً - من أجل الحد منها والوصول إلى اتصال فعال ومبني، ومن هذه الإجراءات:

1. العلم بوجود العقبات والمواجه أمام الاتصال المساعد، وهذه تشكل الخطوة الأولى لتحسين الاتصال.
2. إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسليم مقترحاتهم والتعامل مع مشكلاتهم.
3. على الإدارة اتباع سياسة واضحة ولينة للاستماع إلى المرؤوسين ولقد يترتب على ذلك تطوير الرهبة لدى الرؤساء لمواجهة المشكلات والاستماع للآراء السليمة وتشجيع المرؤوسين على تقديم المعلومات مهما كانت سلبية ولا تتسجم مع توقعات الرؤساء.
4. يجب على الرئيس توخي العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين ينقلون المعلومات إليه بحيث يحرص أن لا يكون هؤلاء من النوع الذي ينقل إليه ما يرغب في سماعه ويبعدون عنه كل ما من شأنه أن يعكس صمغ مزاجه.
5. ينبغي على الرئيس أن يحد من أي اتجاهات أو صادات تمنع المرؤوس من الحديث إليه بجرأة وحرية وصراحة.
6. أن لا تكشف الرئيس عن رأيه في موضوع ما قبل سماع رأي المرؤوس بلقل المعلومات وصاحب المشكلة، ومع أن الأول قد لا يتعمد فحرص رأيه على الثاني إلا أن المرؤوس يهرب - خالصة رأي الرئيس بشكل مفتوح وصريح خوفاً من إثارة رئيسه وتجييزه ضد الحالة مثار الجدال والتنازع.

7. ينبغي على الرئيس أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من الرؤوس وأن يشعر الرؤوس بأن تلك المعلومات كانت ذات نفع وفائدة، فليس اخصطر على جراءة وشجاعة وصراحة الرؤوس من شعوره بأن الرئيس قد أهمل أو أهمل العمل للمعلومات التي نقلها إليه

الاتصال الأفقي :

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري من الهيراركية التنظيمية، أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس. وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة

ومع أن النظريات التنظيمية ركزت على دور الخرائط التنظيمية في توضيح العلاقة بين الوظائف وبيان خطوط السلطة والتسلسل كما يجب أن تكون عليه عملية الاتصال واتجاهاته إلا أنها فشلت في معرفة حقيقة عملية الاتصال، أي أنها في الوقت الذي تبين فيه الاتصال التصوري إلا أنها - النظريات والخرائط التنظيمية - تعجز عن توصيف التعامل الذي يتم بين شخصين في نفس المستوى أو بين مستويات متعددة في تنظيمين معينين. وبالرغم من أهمية المبدأ التدريجي وتسلسل الأوامر إلا أنه أصبح غير فعال لمعرفة كفاءة عملية الاتصال في التنظيمات الحديثة المعقدة والتي يمكن تشبيه عملية الاتصال فيها بشبكة عنكبوت يكون فيها الرئيس في منتصف الشبكة بحيث تصدر منه وإليه الخيوط (قنوات الاتصال) ويتم التفاعل في جميع الاتجاهات بدلاً من اتجاه واحد واضح ومحدد.

ويحتلر الاتصال الأفقي ذ أهمية بالغة ويؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في المجالات التالية،

1 القيام ببعض المهمات غير المحددة والتي تحتاج لجهود مجموعات أفراد أو فريق للقيام بها، فبالإضافة لاسمائه لإنجاز مهمات من هذا النوع فإن الاتصال

الأفقي بين الأترب يساعد على توفير الدعم الاجتماعي والعاطفي لكل فرد ويشكل التفهم المتبادل بين الأعضاء سبباً هاماً بصيف إلى قوة الفريق ورضائته.

2. يشكل الاتصال الأفقي دائرة (حلقة) مغلقة من حيث أنها تلبى حاجات الأفراد للاستماع ونقل المعلومات إليهم من زملائهم دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى.

3. من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم فالانصال الأفقي يعبر نوعاً من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم. وكلما كان النظام أكثر تسلمية وميراركية كلما كانت المعلومات حكرًا على مجموعة معينة وكلما زاد استخدامها لرقابة ومراقبة الرؤوسين في المستويات الدنيا، وعليه يكون الاتصال الأفقي بين المراتب المتساوية على درجة متدنية في هذا النوع من النظم (التنظيمات)، وإذا كان ذلك ممكناً في الماضي فإنه أصبح من الصعب أو المستحيل احكام الرقابة بهذا الشكل في التنظيمات المعاصرة.

4. يرتبط الاتصال الأفقي بظاهرة التنازع في التنظيمات فبعضها يعمل أحد المشرفين أو رؤساء الوحدات الإدارية نفسه مع أعضاء وحدته ولا ينسق مجهوداته مع نظيره في وحدة أخرى فممكن هالك مجال للتنازع وإذا أدى التنازع إلى انهيار الاتصال الأفقي فإنه يمكن أن يؤثر على تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

5. ان الاتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فإذا كان الإدارة العليا ذا توجه نحو مزيد من مشاركة العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات، فإنه من المعيد لها والتنظيم معاً تشجيع الرؤوسين لبص فقط على التعبير الحر والصريح عن آرائهم ولكن يقوموا بالتعاون على حل المشكلات بين بعضهم البعض من خلال الاتصال الجانبي والأفقي.

وبالرغم من عدم الإشارة الواضحة إلى الاتصال الأفقي في بعض التنظيمات إلا أنها طورت بعض الميكانزمات التي أرست ركائز للاتصال الأفقي، ومنها:

1. نظام غير رسمي: حيث يعتبر الاتصال غير الرسمي مع الآخرين على نفس المستوى وسيلة هامة للاتصال الأفقي.
2. اجتماعات اللجان: اعتمدت التنظيمات التقنيّة والحديثة على اجتماعات لجان الأقسام المتداخلة من أجل تطوير الأعمال الأفقي، والمالية لرئيسية من هذه الاجتماعات هو اطلاع الأفراد عليها يقوم به زملائهم ولحاولة التنسيق بين اللوائح والوحدات بشكل رسمي وغير رسمي.
3. توزيع التقارير المكتوبة: تتطلب معظم الإجراءات التنظيمية وتتضمن تميميم التقارير بشكل أفقي، وتحتوي هذه التقارير على مناقشات لحجم ونوع المشكلات الإنسانية المرتبطة بالاتصال الهابط.

تصميم الاتصال الأفقي:

كما في الاتصال الصاعد يواجه الاتصال لأفقي بعض العقبات لتلخص فيما يلي:

1. يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والأراء والقيم وانماط السلوك بحيث يؤدي التعلد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التحول ف هيكل من توحيد الاتجاهات نحو هدف معين.
2. إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق عقبات وحواجز أمام الاتصال الأفقي، ويهيئ التخصصيون والمهنيون إلى تطوير ولادات تخصصاتهم ومهنتهم أكثر منها للتنظيم ككل، ولهم ميلون لسطر إلى المهنيين أو المختصين من حقوق أخرى كتهديد لمصالحهم.

■ **التنافس والتوتر بين الوحدات التنظيمية أو الوحدات الإدارية داخل التنظيم الواحد** خاصة فيما يتعلق بالمسؤول على مزيد من الخصائص المثالية، وتتنازع الوحدات التنظيمية داخل الدائرة الواحدة للحصول على مراكز إدارية ومالية أفضل، وهذا من شأنه أن ينعكس على نوعية وحجم المعلومات المتبادلة بين هذه الأقسام، إذ أن المنافسة تؤدي إلى الخفاء أو تشويه المعلومات أو عدم التعاون على حل المشكلات

4. يؤدي تعقيد التنظيمات المعاصرة إلى خلق صعوبات أمام الاتصال الأفقي تتمثل في تحديد الأعضاء وزيادة أعداد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه. أن نظرة إلى خارطة تنظيمية جميلة بالقسماتها ووحدة إدارتها وفروعها وظائفها المختلفة تعطي فكرة واضحة عن النمط المعقد المطلوب للتشامل اللازم لإدارة عملياتها وتحقيق أهدافها.

5. والصعوبة الهامة التي تواجه المبادئ بالاتصال الأفقي تتمثل في عجز هذا الاتصال عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم بضرورة إيصال المعلومات أو الحصول عليها أو خلق التعاون مع الآخرين كما هو الحال في الاتصال الهابط، وهكذا، يجسد الحرس نفسه مضطراً للاعتماد على الاقتناع وليس الإكراه الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.

أمام هذه الصعوبات يمكن اعتماد بعض الوسائل التي تخفف من حدتها وتجعل الاتصال الأفقي ممكناً وفعالاً وهي:

1. وضع بيان تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه إذ يمكن أن يعمل الموظفون على كافة المستويات مع بعضهم إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم وتوضيح مساهمة أفعالهم في إنجاز تلك الأهداف وخير وسيلة لتحقيق ذلك تتم من خلال تكريس عمل الفريق.

2. إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه للعمل بروح الفريق ومحاولة فهم بعض الحساسيات الموجودة بينهم من أجل تحسين العلاقات الشخصية بين المديرين وهذا يتم من خلال توضيح الرئيس للمشاعر

تحقيقه الكلمة خلف المعلومات المتبادلة بينهم والذي هو في مركز أفضل من غيره لفهمها واستيعابها وبالتالي تبادلها مع الآخرين على أفراد.

3. تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها و اعتماد مهم كحلجان دالة والزم الأفراد في المستويات التنظيمية بالسياسات التي تلقت عن مقترحات اللجان وتوصياتها.

الاتصال غير الرسمي:

يحدث هذا النوع من الاتصال خارج اطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره رادقاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، كما لم يمكن فهمه بالاتصال الهابط أو الصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مغفلة يطلتها افراد من قسم أو دون قسم، فالاشاعات المقصودة مع كونها مدسرة وهذا ما احببنا لصالح التنظيم إلا انه يمكن استخدامها لتلعب دوراً سلباً. فإذا كانت الإدارة العليا يصدر «مصادر نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تحسب ردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، ففي هذه الحالة نستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الاجراءات المقصودة.

ويحقق الاتصال غير الرسمي فائدة لذلك النوع من الأفراد الذين يعجزون أولاً يرغبون في تحطّي الرؤساء المباشرين ليصلوا إلى الإدارة العليا، إذ يستطيع هؤلاء أن ينقلوا بعض المعلومات بشكل غير مباشر من خلال يعنقون انهم يجدون لذا صاغية لدى الرئيس بحيث تنير فيه الأفهام بالمشكلة الأمر الذي يتحقق معه الهدف من اتصالها إليه.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ولكنه يتعداه إلى الخارج، إذ تتعامل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات الخ، وكثيراً ما تحل المشكلات من خلال

اجتماع سهل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيداً عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

وتساعد الاتصالات المباشرة والعلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتخفيف حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها وبالعكس ما لهذا الاتصال من فوائد إلا أن المبالغة فيه قد تضر بطريقة عملية الاتصال، كما أن استخدام الأدوات غير الملائمة من شأنها أن تشوه محتوى الاتصال وتؤدي إلى نتائج عكسية أو غير متوقعة، فالمبالغة في إطلاق الإشادات أو الحسب إلى أكثر من طرف حول موضوع ما يكون له انعكاس سيء على نفس المستقبل ذي التأثير المنتظر.

ويعتقد والتون بأن قنوات الاتصال غير الرسمي تبين في الانتماء منبعا تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية أو تكون المعلومات الهابطة (المساعدة) غامضة وغير واضحة عند ذلك تنطلق الاضافات داخل التنظيم الأمر الذي يسبب إحراجاً للقائمين عليه ويؤثر في صفوف أقسامه ووحداته وأفرادها وإذا كان مصدر المعلومات قنوات الاتصال غير الرسمية فإن ذلك يدل على عدم فاعلية الاتصال الرسمي. إلا أن الأخير يجب أن لا يحل محل الأول في نقل سياسات التنظيم العليا أو قرارات التي تنوي إدارته وضعها موضع التنفيذ.

ادارة

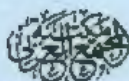
المؤسسات الاجتماعية

Mediatheca Alessandria

1213412



01780957830656



مكتبة الحق العربي للنشر والتوزيع

الطبعة الأولى: ٢٠٠٧ - الطبعة الثانية: ٢٠٠٨ - الطبعة الثالثة: ٢٠٠٩
طبع في: ٢٠٠٩ - عدد الصفحات: ١١١ - رقم الترخيص: ٢٩٦٢٧٩٥٥١٩٢٠
الطبعة الأولى: ٢٠٠٧ - الطبعة الثانية: ٢٠٠٨ - الطبعة الثالثة: ٢٠٠٩

www.muji-arabi-pub.com

E-mail: bdaj_pub@hotmail.com